

Jani Isohookana

## **ASIAKASOMISTAJAN PALVELUN JOHTAMINEN**

Case Osuuskauppa Arina, SALE-ketju

## **ASIAKASOMISTAJAN PALVELUN JOHTAMINEN**

Case Osuuskauppa Arina, SALE-ketju

Jani Isohookana  
Opinnäytetyö  
Kevät 2016  
Liiketalouden ko.  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

---

Tekijä: Jani Isohookana

Opinnäytetyön nimi: Asiakasomistajan palvelun johtaminen

Työn ohjaaja: Katri Kosonen

Työn valmistumislukukausi- ja vuosi: Kevät 2016

Sivumäärä: 55 + 4

---

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia Osuuskauppa Arinan asiakasomistajan palvelun johtamista ja sen toteutumista Oulun seudun SALE-myymöissä. Työn tavoitteena on etsiä kehitysideoita asiakasomistajan palvelun johtamiseen haastatteleamalla SALE-myymöiden työntekijöitä sekä myymäläpäälliköitä.

Tietoperusta koostuu strategiaosaamisen ja sen toteuttamisen, valmentavan johtamisen, sisäisen viestinnän sekä asiakaspalvelun teoriakirjallisuudesta. Opinnäytetyössä käytetään myös Arinan omaa kirjallisuutta ja verkkolähteitä. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimusta varten haastateltiin neljää SALE-yksikössä toimivaa työntekijää ja kahta SALE-yksikössä toimivaa myymäläpäällikköä. Haastattelut toteutettiin syksyllä 2015. Haastattelumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua.

Tutkimuksen mukaan omistajan palvelussa yksi tärkeimmistä vahvuustekijöistä oli asiakaspalvelu, joka haastateltavien yksiköissä toimi erittäin hyvin. Arinapuoli oli työntekijöiden keskuudessa toimiva muistiväline, jossa kuvataan toiminnan tavoitteet ja se miten tavoitteisiin päästään. Arinapuoli yhdessä tekeminen vaikutti myös positiivisesti työilmapiiriin. Esimiehet pitivät Arinapuoli oivana käytännön johtamisen ja ideoinnin työkaluna, johon työntekijät myös sitoutuivat paremmin. Molemmilla ryhmillä oli käytössä useita viestintävälineitä, jotka toimivat pääosin moitteettomasti. Työntekijät kuitenkin kaipasivat enemmän henkilökohtaista vuorovaikutusta esimiesten taholta. Valmentavaa johtamista pidettiin esimiesten keskuudessa hyvänä johtamisen muotona ja se toimi heidän kohdallaan hyvin. Siihen olisi kuitenkin haluttu panostaa entistä voimallisemmin.

Kehityskohteet liittyivät palveluympäristöön erityisesti silloin, kun liikkeessä työskenteli vain yksi työntekijä. Arinapuoli kehityskohteeksi muodostui sen toteuttaminen eli käytäntöön vieminen. Tuloksista ilmeni, että Arinapuoli käytäntöön vieminen oli enemmän yksikkökohtaista, jolloin esimiehen strategisen johtamisen taidot korostuivat. Sisäisen viestinnän kohdalla nousi esiin tiedon tavoittamisen ja selkeyttämisen tarve. Tämä johtui pääosin tiedon määrän runsaudesta sekä usean viestintäkanavan käytöstä.

Kehitysehdotukset liittyivät palveluympäristöön, Arinapuoliin, sähköiseen viestintään, yleiseen tietoisuuteen asiakasomistajuudesta sekä esimiehen rooliin yksikössä.

---

Asiasanat: strateginen johtaminen, esimiestyö, asiakaspalvelu, sisäinen viestintä, vähittäiskauppa

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Economics

---

Author: Jani Isohookana

Title of thesis: Management of co-operative member services

Supervisor: Katri Kosonen

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2016      Number of pages: 55 + 4

---

The purpose of this thesis is to study the management and execution of co-op member services in Arina's SALE retail stores. The aim is to find development ideas for Arina by interviewing sales personnel and shop managers. Arina is one of the regional cooperatives of S Group in Finland.

The theoretical background consists of literature of strategic management and execution, leadership coaching, internal communications and customer service. Arina's own literature and internet sources are also utilized. The study is a qualitative research, and the interviews were conducted including relevant themes. Four sales persons and two shop managers were interviewed for the study. The interviews were carried out in autumn 2015.

According to the study, one of the most important strengths in the co-op member services was customer service, which the interviewees considered efficient. Arinapuu (a special method to implement the strategy) was found functional tool by the personnel, because it describes the objectives and how to achieve them. The managers found Arinapuu an excellent practical management tool, also useful for brainstorming, because it improves personnel's motivation and commitment. Both groups, sales persons and shop managers, had various communication channels and they were used effectively. However, employees needed more personal interaction with the supervisors. The managers regarded leadership coaching as a good form of management and it was used successfully. Managers wished, however, that they could develop further their leadership coaching skills.

The development ideas were related to the service environment, especially when there was only one employee working. Regarding Arinapuu, development idea considered with the implementation i.e. execution of the strategy, more attention should be paid to the management of implementation. The study shows that internal communication could be improved further. Important messages don't always reach the personnel due to the multichannel communication and the amount of information.

Development proposals were made about the service environment, Arinapuu and digital communication. Moreover, awareness of the contents and benefits of co-op membership and the role of the supervisor were also dealt with in the proposals.

---

Keywords: strategic leadership, managerial work, customer service, internal communication, retail trade

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	7
2	ESIMIEHEN STRATEGIAOSAAMINEN PALVELUN JOHTAMISESSA .....	8
2.1	Strategiaosaaminen ja sen toteuttaminen .....	8
2.1.1	Toteuttamisen turvaaminen.....	9
2.1.2	Strateginen viestintä ja koulutus .....	10
2.1.3	Operatiivisen johtamisen kytkentä strategiaan .....	13
2.2	Valmentava johtaminen .....	15
2.2.1	Ydin ja tavoite .....	15
2.2.2	Edellytykset.....	17
2.3	Sisäinen viestintä .....	19
2.3.1	Sisäinen tiedotus.....	19
2.3.2	Esimiesviestintä .....	21
2.4	Asiakaspalvelu .....	23
3	OSUUSKAUPPA ARINA .....	26
3.1	Osuuskauppa Arina.....	26
3.2	Arinapuu.....	27
3.3	Arinalainen valmentava johtajuus.....	29
4	TUTKIMUKSEN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS.....	30
4.1	Tutkimuksen tavoitteet .....	30
4.2	Perusjoukko ja otos .....	30
4.3	Tutkimusmenetelmän valinta.....	31
4.4	Haastattelulomakkeen suunnittelu ja tutkimuksen toteutus .....	31
5	TUTKIMUSTULOSTEN KUVAUS JA ANALYYSI .....	33
5.1	Tutkimustulosten kuvaus: työntekijät.....	33
5.1.1	Omistajahyöty .....	33
5.1.2	Arinapuu.....	34
5.1.3	Sisäinen viestintä .....	36
5.2	Tutkimustulosten kuvaus: myymäläpäälliköt.....	37
5.2.1	Omistajahyöty .....	37
5.2.2	Arinapuu.....	39
5.2.3	Sisäinen viestintä .....	39

5.2.4	Valmentava johtaminen.....	40
5.3	Tutkimustulosten analyysi .....	42
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET .....	45
6.1	Johtopäätökset .....	45
6.2	Kehitysehdotukset .....	48
6.2.1	Palveluympäristö.....	48
6.2.2	Sähköinen viestintä .....	48
6.2.3	Arinapuu.....	49
6.2.4	Tietoisuus asiakasomistajuudesta .....	50
6.2.5	Esimiehen rooli yksikössä .....	50
7	POHDINTA.....	52
	LÄHTEET .....	54
	LIITTEET .....	56

# 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia Osuuskauppa Arinan asiakasomistajan palvelun johtamista ja sen toteutumista Oulun seudun SALE-myymälöissä. Aiheen valinnan taustalla on tekijän oma työkokemus SALE-myymälöissä työskentelystä sekä johtamisen opiskelusta Oulun ammattikorkeakoulussa.

Opinnäytetyön ensimmäisenä tavoitteena on kuvata esimiehen strategiaosaamisen teoriaa palvelun johtamisessa sekä perehtyä S-ryhmässä toimivaan osuuskauppa Arinaan ja sen asiakasomistajan palvelun johtamiseen. Toisena tavoitteena on toteuttaa laadullinen tutkimus Arinan SALE-ketjuun kuuluvissa Oulun myymälöissä työntekijöiden ja myymäläpäälliköiden keskuudessa. Kolmantena tavoitteena on kuvata ja analysoida tulokset ja esittää johtopäätökset sekä kehitysehdotukset.

Varsinaisen tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimuksen päätavoitteena on selvittää kuinka Arinan tahtotila toteutuu esimiesten johtamisessa ja edelleen asiakasrajapinnassa toimivien työntekijöiden operatiivisessa toiminnassa. Tutkimus suoritettiin syksyllä 2015 Oulussa sijaitsevilla Osuuskauppa Arinan SALE-myymälöissä. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluilla, joissa haastateltiin SALE-myymälöiden työntekijöitä ja myymäläpäälliköitä.

Teoria koostuu yleisestä kirjallisuudesta, joka käsittää strategiaosaamisen ja sen toteuttamisen, valmentavan johtamisen, sisäisen viestinnän sekä asiakaspalvelun. Opinnäytetyössä hyödynnetään lisäksi Arinan omaa kirjallisuutta koskien Arinapuuta ja Arinalaista valmentavaa johtamista.

Opinnäytetyössä asiakasomistajalla eli omistajalla tarkoitetaan osuuskaupan jäsentä, joka maksaessaan jäsenmaksun, liittyy osuuskaupan omistajaksi. Tekstissä käytetyt sanat asiakasomistaja ja omistaja tarkoittavat siis samaa asiaa.

## 2 ESIMIEHEN STRATEGIAOSAAMINEN PALVELUN JOHTAMISESSA

### 2.1 Strategiaosaaminen ja sen toteuttaminen

Strategiaa on mahdotonta vangita yhteen määritelmään. Mika Kamensky (2014, 18) lähestyy strategiaa ”Strateginen johtaminen, menestyksen timantti” -kirjassaan kolmen määritelmän avulla:

*”Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa.”*

*”Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä.”*

*”Strategian avulla yritys tietoisesti hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan.” (Kamensky 2014, 18.)*

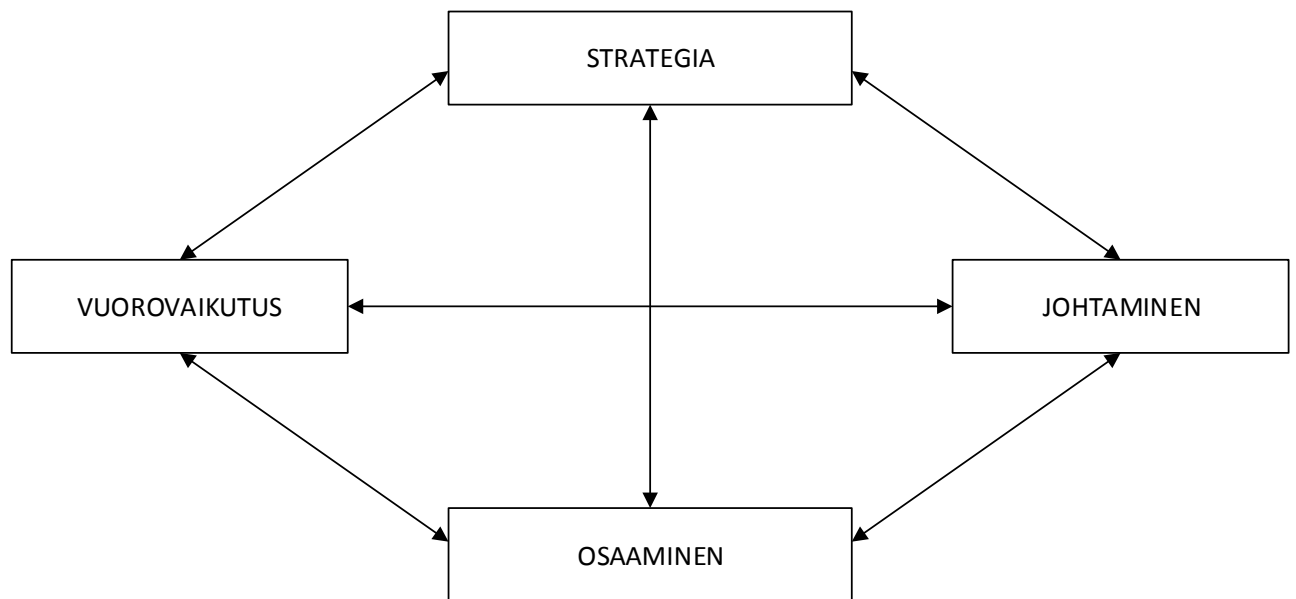
Ensimmäinen määritelmä korostaa yrityksen toimintaympäristöä ja toimintalinjoja. Siinä on myös kysymys valinnasta useiden vaihtoehtojen joukosta sekä asioiden laittamisesta tärkeysjärjestykseen. Yrityksessä lisäksi tiedetään ja tiedostetaan tehdyt valinnat yhdessä. (Kamensky 2014, 19.)

Toinen määritelmä voidaan purkaa eri tasoihin sen hahmottamisen kannalta. Hallintatasoiksi kutsutuissa tasoissa yritys sopeutuu ympäristössä tapahtuviin muutoksiin, muokkaa ympäristöä ja vaikuttaa ympäristöönsä sekä valitsee oman toimintaympäristönsä. (Kamensky 2014, 19.)

Kolmas määritelmä korostaa sisäisten tekijöiden merkitystä ja tavoiteasetannan oikeaa tasapainoa. Yleisesti ottaen onnistuneen strategian lähtökohta on muuttuvan ympäristön ymmärtämisessä. Kuitenkaan sisäisiä tekijöitä ei pitäisi aliarvioida. Esimerkiksi sisäisiin tekijöihin kuuluvan osaamisen tarpeen kasvaminen nopeammin kuin kykyyn hankkia uutta osaamista, voi romuttaa hyvyn strategiseen menestymiseen. (Kamensky 2014, 20.)



Kuviossa Kamensky kiteyttää liiketoiminnan johtamisen ja kehittämisen kannalta tärkeimmät asiat ns. liiketoiminnan menestyksen timanttiin (KUVIO 1). Strategisessa vuorovaikutusjohtamisessa tekijät muodostuvat strategiasta ja vuorovaikutuksesta, joiden taustalla vaikuttaa osaaminen. Jos mietitään menestystä pitkällä aikavälillä, jokaisella kuvion osa-alueella on siihen suuri vaikutus ja osat ovat vahvasti riippuvaisia toisistaan. (Kamensky 2014, 28, 29.)



KUVIO 1. Liiketoiminnan menestyksen timantti (Kamensky 2014, 28)

### 2.1.1 Toteuttamisen turvaaminen

Strategiseen johtamiseen kuuluu Kamenskyn mukaan kolme isoa haastetta. Menestysstrategian luominen, sen toteuttaminen erinomaisesti ja strategian uudistaminen ajoissa ovat näitä haasteita. Suurin haaste kohdistuu strategian toteuttamiseen organisaatiossa. Toteuttamisen haasteellisuutta ei kuitenkaan pidä väheksyä. Jos toteuttaminen tuntuu liian helpolta, puuttuu siltä kunnianhimo tai kyseessä ei ole lainkaan strategia vaan esimerkiksi strategiaksi nimitetty operatiivinen suunnitelma. Myöskään strategisten suunnitelmien täydellinen toteutuminen ei ole mahdollista, sillä parhaimmankaan tiedon ja näkemyksien avulla suunniteltu tulevaisuus ei toteudu juuri sellaisenaan. (Kamensky 2014, 333.)

Strategian toteuttamiseen vaikuttavat strategian luomis-, toteutus- ja uudistamisvaihe. Sen toteutumisen luonnollisesti paljastaa käytännön kokemus. Tekijät, jotka vaikuttavat strategian toteutumiseen on lueteltu jo aikaisemmassa kuviossa (KUVIO 1), jossa käsiteltiin liiketoiminnan menestyksen timanttia. Strategian toteutumisen onnistumisedellytyksiin voidaan puuttua myös luomis- ja uudistamisvaiheissa. Tärkeitä keinoja silloin ovat:

- riskianalyysi ja varasuunnitelmat
- strateginen valvontajärjestelmä
- strateginen viestintä ja koulutus
- operatiivisen johtamisen kytkentä strategiaan
- ammattimainen strategiatyöskentely. (Kamensky 2014, 334.)

Seuraavissa luvuissa käsitellään strategista viestintää ja koulutusta sekä operatiivisen johtamisen kytkentä strategiaan –osiota, jotka liittyvät eniten opinnäytetyön aiheeseen.

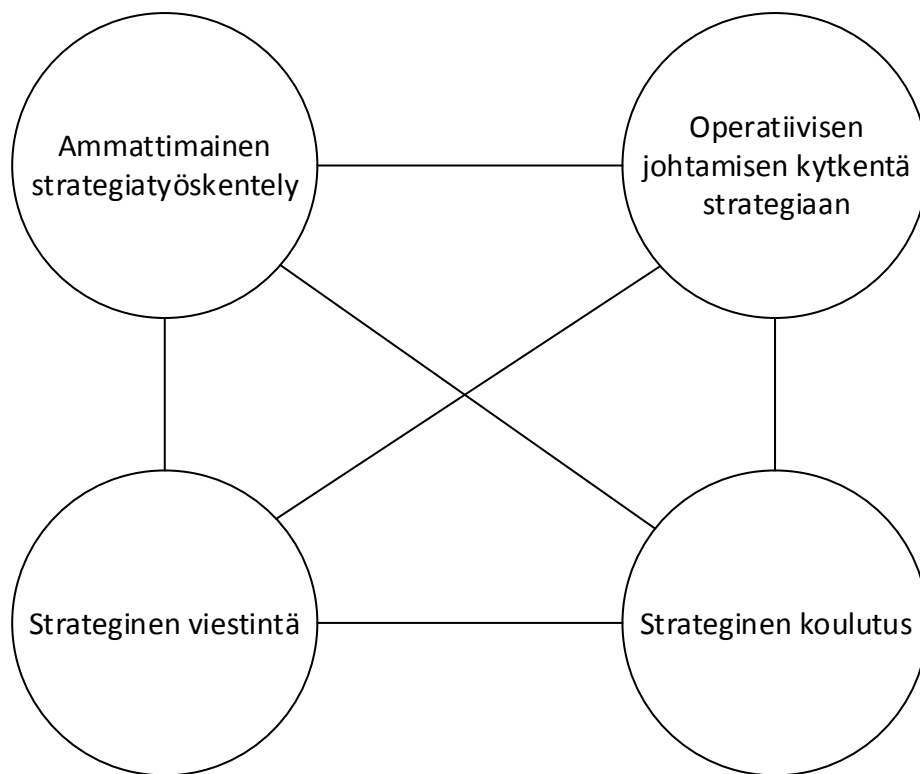
## **2.1.2 Strateginen viestintä ja koulutus**

Strategiaa pidetään yleensä kuuluvana vain harvoille. Kamensky kuitenkin kirjoittaa sen olevan täydellinen harha kahdesta syystä:

1. Kaikki strategia voidaan toteuttaa vain jokapäiväisellä työnteolla.
2. Kyky, halu ja rohkeus ovat yksi strategian johtamisen kriittisimmistä menestystekijöistä. Koko organisaation strateginen osaaminen vaikuttaa ratkaisevasti yrityksen uudistumiskykyyn. (Kamensky 2014, 341, 342.)

Intensiivisellä ja pitkäaikaisella strategiatyöskentelyllä on paras tapa saavuttaa strateginen osaaminen. Suuremmissa yrityksissä kaikki eivät kuitenkaan voi osallistua, joten strategisen osaamisen kehittäminen muodostuu hyvin pitkälti koulutuksesta ja viestinnästä. Viestinnällä ja koulutuksella on kuitenkin ymmärrettävästi rajoituksia yltää osaamisen syvimille tasoille. Oppimisprosessin syvempiä tasoja voidaan kuvailla ymmärtämiseksi, sisäistämiseksi ja sitoutumiseksi sekä luomiseksi ja soveltamiseksi. Tällöin on tärkeää yhdistää strategisen toteutumisen turvaamisen pääkeinot.

Kuviossa 2 esitetään organisaation strateginen osaamisen vuorovaikutusprosessina. Osa-alueille tehdään oma suunnitelma, jossa vastataan peruskysymyksiin miksi, mitä, ketä, milloin ja millä tavalla. Kuvassa osa-alueet sijoitetaan siten, että ne tukevat toisiaan kehitettäessä organisaation strategista osaamista. (Kamensky 2014, 342.)



KUVIO 2. Organisaation strateginen osaaminen vuorovaikutusprosessina (Kamensky 2014, 342)

Strategiaviestinnässä haastavinta on se, että sanoman lähettäjä ja vastaanottaja ymmärtävät helposti viestin eri tavalla. Hyvin usein lähettäjällä ja vastaanottajalla käsite- ja reaaliaailma ovat kovin erilaiset, mikä johtaa strategiaviestinnän epäonnistumiseen. Strategiakäsitteille ei löydy yksikäsitteisiä saati yksiselitteisiä sisältöjä, joten yrityksen on määriteltävä ne itselleen onnistuakseen strategiaviestinnässä. Reaaliaailma tuo kuitenkin huomattavasti suuremman ongelman, sillä ihmisten henkilökohtaiset kokemukset määrittelevät sen, millä tavalla hän ymmärtää strategian. Tämän takia strategia on viestittävä eri kohderyhmille eri tavalla, kuitenkaan muuttamatta strategian sisältöä.(Kamensky 2014, 343.) Strategiaviestinnän kohderyhmät jakaantuvat yleensä ainakin neljään sopeuttamisalueeseen:

1. viestintä strategiatyöskentelyyn samanaikaisesti osallistuvien kesken

2. strategiaviestintä ylöspäin
3. strategiaviestintä alaspäin
4. strategiaviestintä organisaation ulkopuolisille sidosryhmille. (Kamensky 2014, 343.)

Samanaikaisesti strategiaprosesseihin osallistuvilla on parhaat mahdollisuudet saavuttaa yhteisymmärrys ja näkemys strategiasta. Sitä ei kuitenkaan saa pitää itsestäänselvyytenä, sillä strategiaryhmänkin ihmiset ovat taustoiltaan, kokemuksiltaan ja koulutukseltaan erilaisia. Yhteinen ymmärrys on varmistettava huolellisesti, jotta asiat on ymmärretty tarkoitetulla tavalla. (Kamensky 2014, 343.)

Strategiaviestintä ylöspäin on vaativa taitolaji, sillä strategia on myytävä taholle, joka on lähtökohtaisesti kriittinen. Tärkeintä strategian esittelyssä on kertoa kaikista olennaisiin, eikä esitellä koko strategiaa yksityiskohtia myöten. (Kamensky 2014, 343.)

Alaspäin kulkeutuva strategiaviestintä kärsii usein samantapaisista ongelmista kuin edellä oleva strategiaviestintä ylöspäin. Yleensä ongelmia ilmenee kaksisuuntaisessa viestinnässä, strategian pelkistämisessä sekä ajankäytön puutteessa. Osa saattaa myös harhaluuloisesti olettaa strategian viestinnän olevan sama asia kuin strategian jalkautus. Vaikka strategian viestintä onkin tärkeää toteutuksen kannalta, ei se kuitenkaan yksistään riitä mihinkään. Operatiivisen johtamisen kytkentä strategiaan ja ammattimainen strategiatyöskentely ovat huomattavasti olennaisempia osa-alueita. (Kamensky 2014, 343, 344.)

Strategiaviestintä organisaation ulkopuolisille sidosryhmille on nykypäivänä noussut aivan uuteen asemaan. Yrityskuvan luomisessa on kuitenkin huomioitava se, että positiivisen yrityskuvan ja viestitetyn strategian tulee vastata todellisuutta. (Kamensky 2014, 344.)

Strategista osaamista voidaan parantaa hyvin koulutuksella. Koulutuksen on vaikutettava kaikkiin osaamisen keskeisiin ulottuvuuksiin, jotka Kamensky on jaotellut seuraavasti:

- tieto, taito, näkemys, halu ja rohkeus
- teknis-taloudellis-sosiaalinen osaaminen
- osaamisen taso ja kehitys sekä muutososaaminen
- yksilö- ja joukkueosaaminen
- ydinosaaminen
- vuorovaikutusosaaminen. (Kamensky 2014, 344.)

Strategian perustiedot on opiskeltava, ellei niitä ennestään hallitse. Näihin kuuluvat muun muassa toiminta-ajatus, visio, analyysit ja synteetit, ydinosaaminen, strategiset tavoitteet sekä strateginen valvonta. Perusterminologian hallinnan tarkoitus on tehty sitä varten, jotta yhteinen työskentely on sujuvaa. Monet strategiataidot ovat sen sijaan yleishyödyllisiä, jotka tuovat laajuutta muihin toimintoihin. Näkemys on usein menestyksen avain, jonka kehittämiseen on kiinnitettävä erityisesti huomiota. Halu ja rohkeus kasvavat työskentelyprosessin myötä. Koulutuksen merkitys korostuu eniten siinä, miten tietämyksestä päästään ymmärrykseen, miten tiedon palasista muodostetaan kokonaisuuksia sekä kuinka opitaan näkemään vuorovaikutussuhteita. (Kamensky 2014, 345.)

Strategisen osaamisen kehittämisessä on muistettava, ettei se ole irrallinen osa, vaan se kytkeytyy aina teknologiseen, taloudelliseen ja sosiaaliseen osaamiseen sekä näiden välisiin vuorovaikutussuhteisiin. Erityishuomiota on kiinnitettävä muutosjohtamiseen, sillä strateginen ketteryys on muodostumassa yhä tärkeämmäksi kilpailutekijäksi. Ketteryys vaatii ennen kaikkea nopeutta, yhteistyötaitoja ja uusiutumiskykyä. (Kamensky 2014, 345.)

Vaikka organisaation strateginen osaaminen koostuu hyvin pitkälti yksilöiden strategiataidoista on valmennuksen prioriteetti oltava joukkuevalmennuksessa. Strategioiden luomisen, toteuttamisen ja uudistamisen takana tarvitaan koko organisaation yhteistä tahtoa, jolloin kaikkien on nähtävä yhteinen suunta. Jos organisaatio pystyy tekemään strategisesta osaamisesta yhden ydinosaamisistaan, on organisaatio tällöin vahvoilla muuttuvassa ympäristössä. (Kamensky 2014, 345.)

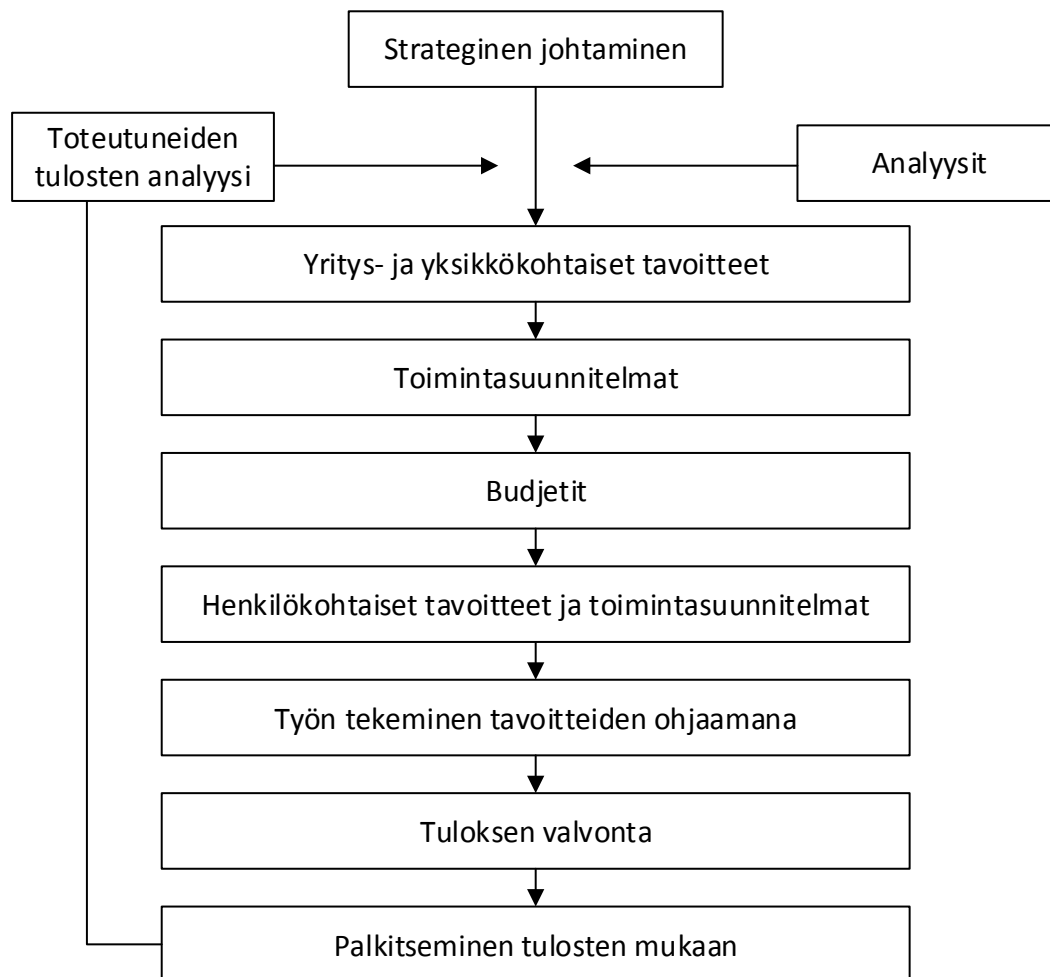
Samalla kun yrityksen, ympäristön ja yksilön väliset vuorovaikutussuhteet ovat monimutkaistuneet kiihtyvällä tahdilla, on vuorovaikutussuhteiden merkitys kasvanut voimakkaimmin viime vuosina. Monikulttuurisessa maailmassa perinteinen ihmisten välinen vuorovaikutus on vaikeutunut entisestään ja siitä on muotoutunut yhä vaativampi taitolaji. (Kamensky 2014, 346.)

### **2.1.3 Operatiivisen johtamisen kytkentä strategiaan**

Operatiivisen johtamisen menetelmiä on kehitelty viimeisten viidenkymmenen vuoden aikana useita. Suosituimpia ovat olleet muun muassa tavoitejohtaminen, tulosjohtaminen,

prosessijohtaminen ja balanced scorecard. Nämä johtamis-ismit, kuten Kamensky niitä kutsuu, painottavat eri asioita, mutta niiden yhteinen nimittäjä on tavoitteet. (Kamensky 2014, 346.)

Jokaisessa operatiivispainotteisessa johtamisjärjestelmässä joudutaan ratkaisemaan miten yrityksen strategia kytketään operatiiviseen johtamiseen. Peruskytkentä tehdään hyvällä vuosisuunnittelulla tai lyhyemmillä osavuosisuunnitelmilla. Kuviossa 3 on operatiivisen johtamisen periaatemalli. Sen avulla strategiat puretaan yksiköiden ja alayksiköiden vuositavoitteiksi ja toimintasuunnitelmiksi, sekä tarvittaessa henkilötason tavoitteisiin ja toimintasuunnitelmiin asti. (Kamensky 2014, 346.)



KUVIO 3. Operatiivisen johtamisen perusmalli (Kamensky 2014, 347)

Kuviossa voimassa olevat strategiat muodostavat perustan vuotuiselle tavoiteasetannalle ja toimintasuunnitelmille. Lähtötilanneanalyysiä täydennetään tilannekohtaisilla analyyseillä ja

tunnusluvuilla. Yksikön tavoiteasetannassa haetaan strategiasta lähtien oikeaa tasapainoa taloudellisten tavoitteiden, ulkoisen tehokkuuden, sisäisen tehokkuuden ja kehittämistavoitteiden välillä ja sitä pidetään lähtökohtana vuosisuunnittelulle. (Kamensky 2014, 346.)

Keskeisille tavoitteille laaditaan toimenpideohjelmat. Laatiminen tapahtuu samalla systematiikalla kuin strategisissa toimenpideohjelmissa. Ainoana erona on se, että vuosiohjelmat tehdään tarkemmin ja yksityiskohtaisemmin. Budjetilla tarkoitetaan taloudellista yhteenvedoa edellä laadituista tavoitteista ja toimenpideohjelmista. (Kamensky 2014, 346.)

Yksiköiden tavoitteet ja toimenpideohjelmat on mahdollista purkaa vielä henkilökohtaiseksi tulokortiksi tai strategiakortiksi, mikäli se nähdään yksilöinnin kannalta tarpeellisena. Tulosten valvonta keskittyy ennen kaikkea tavoitteisiin ja sen voi jakaa omavalvontaan, esimies-alaisvalvontaan sekä joukkuevalvontaan. (Kamensky 2014, 347.)

Palkitsemisen perustana pidetään tasapainotettujen tavoitteiden saavuttamista. Siinä on kuitenkin ratkaistava tapauskohtaisesti joukkue- ja yksilösuoritusten painoarvo, mutta oikeudenmukainen palkitseminen edellyttää molempien osuuksien huomioon ottamista. (Kamensky 2014, 348.)

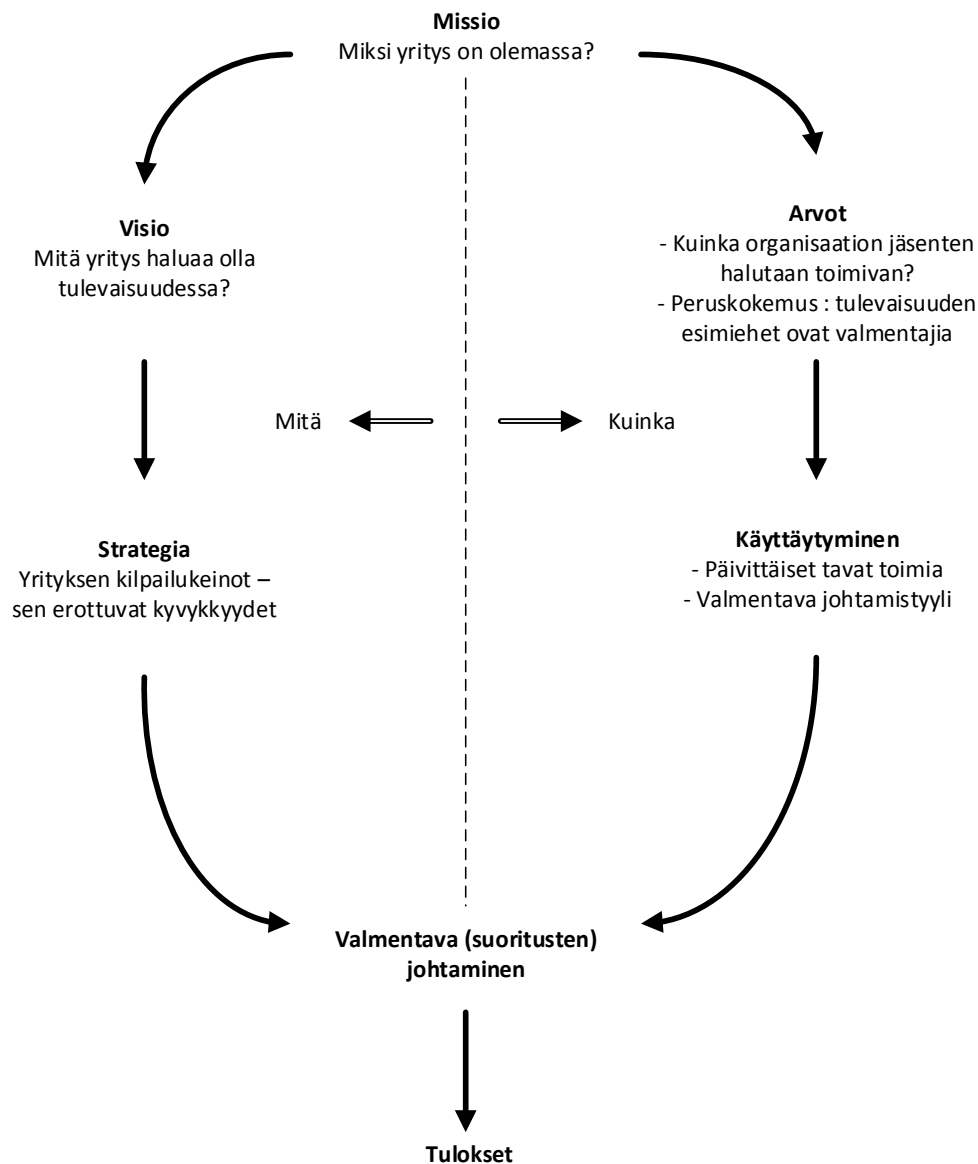
## **2.2 Valmentava johtaminen**

### **2.2.1 Ydin ja tavoite**

Valmentava johtaminen on esimiesten ja alaisten välinen tavoitteellinen ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutusprosessi. Sen tarkoituksena on varmistaa, että asiat toteutuvat sovitulla tavalla. Esimiehet omalla toiminnallaan keskittyvät oikeisiin asioihin ja luovaan yhteistyöhön, jotta saavutettaisiin parhaat mahdolliset tulokset. (Kansanen 2004, 23.)

Perustana valmentavalle johtamiselle toimii Performance Management, joka tarkoittaa suoritusten johtamista. Suoritusten johtaminen perustuu taas tulos- ja tavoitejohtamiseen. Valmentava johtaminen ottaa kantaa kysymyksiin *mitä* tehdään ja *kuinka* toimitaan. (Kansanen 2004, 24.)

Kuviossa 4 on esitetty valmentavan johtamisen yhteyttä liiketoimintaan. Sen lähtökohtana on missio eli liiketoiminnan tarkoitus. *Mitä*-puolella olevia visiota ja strategiaa vastaa *kuinka*-puolen arvot ja käyttäytyminen eli toimintatavat. Näiden suoritusten johtamisen seurauksena päästään haluttuihin tuloksiin, jota siis valmentava johtaminen merkitsee. (Kansanen 2004, 24.)



KUVIO 4. Valmentava johtaminen osana liiketoiminnan johtamista (Kansanen 2004, 25)

Tavoitteena valmentavalla johtamisella on yhtenäistää ne hyvät tavat ja tottumukset, jotka vievät koko organisaatiota yhteisiin päämääriin. Tällöin on otettava tasapuolisesti huomioon tulokset ja prosessit. Nykyaikainen prosessi- ja laatuajattelu sopivat hyvin yhteen valmentavan johtamisen kanssa. Organisaatiossa hyvät tavat ja tottumukset niin johtamisessa kuin muussakin toiminnassa



juurtuvat asteittain organisaation pysyväksi pääomaksi. Esimiehillä on tärkeä osa tämän toteutuksessa, sillä alaiset hyvin pitkälti seuraavat mihin esimiehet kiinnittävät huomionsa, arvostuksensa ja palkitsemisensa. Kun sovituista tavoista pidetään kiinni, syntyy organisaation parhaimmillaan uusi kulttuuri. (Kansanen 2004, 26.)

Valmentavassa johtamisessa yhdistyvät kolme ydinasiaa:

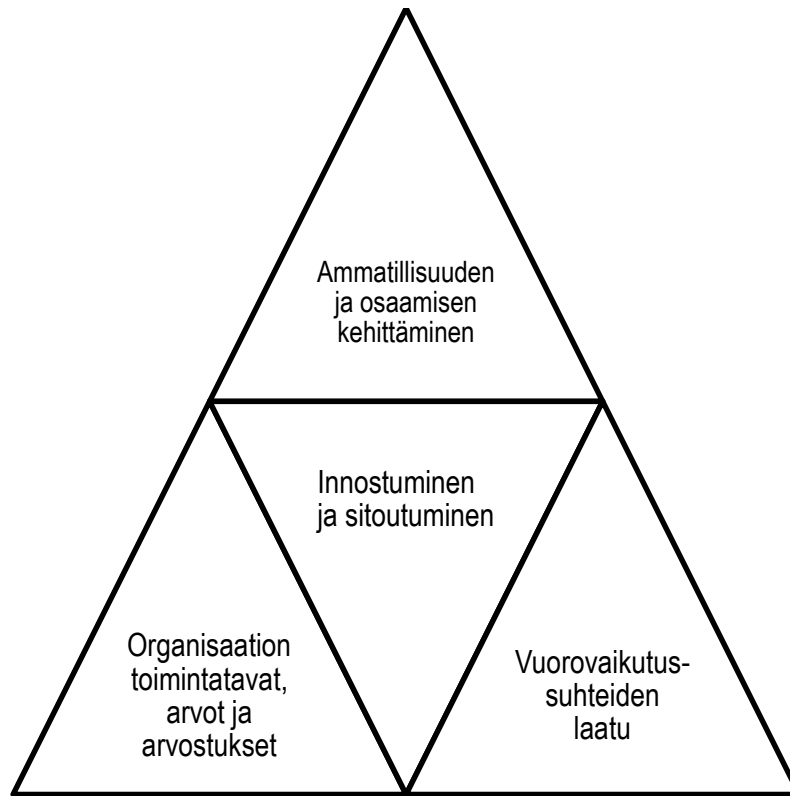
1. Tavoitteiden asettaminen ja sopiminen
2. Suorituksen parantamiseen tähtäävä valmennus
3. Uran kehittämiseen tähtäävä valmennus. (Kansanen 2004, 27.)

Tarkoituksena on parantaa suorituskkyä ja aikaansaannoksia luomalla ryhmille suotuisia kehittymismahdollisuuksia ja tilanteita, antaa rehellistä, tarkkaa ja oikea-aikaista kaksisuuntaista palautetta ja arvioida tuloksia ja pätevyyttä oikeudenmukaisen palkitsemisen perustaksi. (Kansanen 2004, 27.)

## **2.2.2 Edellytykset**

Valmentava johtaminen edellyttää hyvää valmentavaa kulttuuria. Sen saavuttaminen onnistuu korostamalla yhteistyötä. Valmentavan kulttuurin tarkoitus on innostaa ja sitouttaa ryhmää yhteiseen tekemiseen, jonka vaikutukset tuntuvat ja näkyvät työyhteisön ilmapiirissä asti. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 266.)

Valmentavaan kulttuuriin pääsemistä havainnollistetaan kuviossa 5. Kuvio jakautuu kolmeen osa-alueeseen: toimintatapoihin ja arvostuksiin, osaamisen kehittämiseen sekä vuorovaikutussuhteiden laadun syventämiseen. Osa-alueiden avulla pyritään pääsemään valmentavan kulttuurin tarkoitukseen eli innostumiseen ja sitoutumiseen (Ristikangas & Ristikangas 2010, 266.)



KUVIO 5. Valmentavan johtamiskulttuurin edellytykset (Ristikangas & Ristikangas 2010, 268)

Kuviossa 5 organisaation toimintatavoissa, arvoissa ja arvostuksissa tarkoituksena on rikastaa yhteisön erilaisia rooleja, hakea muutosta johdon asenteissa, uudistaa organisaatorakenteita, tehdä systemaattista kehitystyötä sekä siirtää painopiste työyhteisön palkitsemiseen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 268.)

Ammatillisuuden ja osaamisen kehittämisessä valmentava johtajuus on osa strategiaa. Siinä panostetaan palautteisiin ja arvioihin sekä otetaan huomioon ulkopuolisten valmentajien merkitys. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 268.)

Vuorovaikutussuhteiden laatu sen sijaan korostaa halua oppia. Sen saavuttaminen onnistuu muun muassa sparrauspareilla kollegojen kesken. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 268.)

## **2.3 Sisäinen viestintä**

Sisäinen viestintä on pääosin työyhteisön henkilöstöviestintää ja se on yhteisön viestinnän oleellinen osaamisalue. Yhteisön sisäinen viestintä pitää sisällään yhteystoiminnan, jolla pidetään yhteyttä henkilöstöön sekä tiedottamisen, jolla välitetään tietoa talon sisällä. Sisäiseen viestintään liittyy myös sisäinen markkinointi, jolla yhteisö ja sen visio, arvot, tavoitteet, toiminta ja tuotteet sekä palvelut tehdään tutuiksi henkilöstölle. Sisäiseen viestintään kuuluu myös perehdyttäminen, sisäinen luotaus, joka liittyy lähinnä henkilöstön kuuntelemiseen sekä työtiedotus, joka on puhtaaseen suorittamiseen liittyvän tiedon välitystä. (Siukosaari 2002. 65.)

### **2.3.1 Sisäinen tiedotus**

Sisäisellä tiedotuksella tai informoinnilla tarkoitetaan kaikkea sitä tiedonvälitystä, jota organisaatiossa suunnitelmallisesti ja tietoisesti hoidetaan. Sitä pidetään yksisuuntaisena ja neutraalina käsitteenä, jota organisaation oma etu ja tavoitteet ohjaavat. Sisäinen tiedotus on keskeinen yhteisöviestinnän muoto, jonka rooli muuttuu teknologian kehityksen myötä. (Juholin 2009, 44.)

Teknologian kehityksen seurauksena vaarana on tiedon ylitarjonta, joka voi vastavuoroisesti johtaa viestinnän tehottomuuteen. Informoinnin keinojen ja välineiden lisääntyessä helposti ajatellaan ihmisten kykyä vastaanottaa ja käsitellä tietoa kasvavan, mikä ei pidä paikkaansa. Ihmisten tiedonkäsittelykapasiteetti pysyy ennallaan. Tietotulvan kasvaessa, ihminen helposti uuvutetaan tiedolla. Sen sijaan ihmiset kaipaavat merkityksiä ja tulkintaa, siitä mitä asioista pitäisi ajatella ja mitä ne tarkoittavat. (Juholin 2009, 44,45.)

Sisäisessä tiedotuksessa on käytössä varsin mittava kanavien valikoima. Sen muodot ja valikoimat voidaan luokitella lähi- ja kaukokanaviin, joiden välityksellä viestintä toteutetaan sekä suoraan että välitettynä. Lähikanavien tarkoitus on palvella työyhteisöä, sen sijaan kaukokanavien tehtävä on välittää sanomia koko työyhteisölle. Suora viestintä perustuu henkilökohtaiseen kanssakäymiseen ja välitetyssä viestinnässä keskitytään pienjoukko- ja verkkoviestintään. (Åberg 2000, 173.) Seuraavan sivun taulukossa 1 kanavat on jaoteltu lähi- ja kaukokanaviksi, sekä viestintä suoraan ja välitettyyn viestintään.

TAULUKKO 1. Kanavamalli (Åberg 2000, 182)

	Lähikanavat	Kaukokanavat
Suora viestintä	Lähin esimies Muut esimiehet Työtoverit ja työystävät	Tiedotustilaisuus Yhteistyöelimet ja luottamushenkilöt Kokoukset ja neuvottelut Ylimmän johdon suora yhteydenpito Työtoverit ja työystävät muissa yksiköissä
Välitetty viestintä	Yksikön ilmoitustaulu Verkkoviestintä	Toimitusjohtajan katsaus Tietokannat verkossa Verkkoviestintä

Kanava-ajattelun rinnalle voidaan nostaa foorumiajattelu, jossa olennaisinta on toimijuus, eli ihmiset. Työyhteisöviestinnän foorumeita ovat työfoorunit, viralliset foorunit, puoliviralliset foorunit, vapaamuotoiset foorunit sekä sosiaalinen media. (Juholin 2009, 182.)

Työfoorunit ovat fyysisiä tai virtuaalisia tiloja, joissa tehdään työtä, vaihdetaan tietoa ja kokemuksia sekä kehitetään uutta. Virallisilla foorumeilla tarkoitetaan tiedon ja yhteisymmärryksen jakamista organisaation tilanteesta ja tulevaisuudesta. Näihin kuuluu mm. vuosittaiset tuloksenjulistamistilaisuudet ja johdon ajankohtaisinfot. Virallisissa foorumeissa tieto on virallista ja kaikille sama. Tietoa jaetaan tällöin esimerkiksi intranetissä, sähköpostilla tai ilmoitustaululla. Puolivirallisilla foorumeilla käsitellään työyhteisön asioita vapaamuotoisissa puitteissa. Kahvittelu, joka on suomalaisessa työkuultuurissa käsitteenä erkaantunut varsinaisesta kahvinjuomisesta. Tällöin ideana on tiedon ja kuulumisten vaihdanta, ilman asialistaa. Vapaamuotoiset foorunit ovat luonteeltaan ideointia, ilonpitoa sekä yhteisöllisyyttä. Sosiaalinen media tukee muodollaan vapaamuotoisia foorumeja ja täydentää niitä omilla, vapaamuotoisemmilla työkaluilla. Esimerkiksi Facebook on helpottanut viestintää ja verkostoitumista. (Juholin 2009, 171 - 182.)

### 2.3.2 Esimiesviestintä

Esimiehen rooli työyhteisöviestinnässä on erilainen kuin muiden työyhteisön jäsenten rooli. Hänen tehtäviinsä kuuluu olla välittävä linkki yksikkönsä, muun organisaation sekä toimintaympäristön välillä. Viestin kulkeminen organisaatioissa tapahtuu esimiehen kautta sekä pystysuorassa että vaakasuunnassa. (Juholin 2009, 162.)

Esimiehen toiminta sijoittuu joko lähelle tai keskelle tiimiään. Tällöin häneltä odotetaan tavallista enemmän henkilökohtaista läsnäoloa ja vuorovaikutusta. Henkilökohtainen vuorovaikutus viestinnässä on erittäin tärkeää ja sitä ei voi koskaan täysin korvata välillisin keinoin. Yleisimpiä esimiehen ja alaisen kohtaamisia tapahtuu rekrytoinnin ja työhöntulon, perehdyttämisen, päivittäisten asioiden sekä oman yksikön palaverien merkeissä. Edellä mainitut tilanteet liittyvät niin viestintään kuin johtamiseen. (Juholin 2009, 162.)

Juholin jakaa esimiehen viestinnän aiheet karkeasti ottaen viiteen ryhmään:

1. koko organisaation strategia, tulos, suunnitelmat ja muutokset sekä niiden vaikutukset omaan yksikköön
2. oman yksikön suunnitelmat, tulos ja muutokset
3. päivittäisviestintä omassa yksikössä
4. yksilöiden työhön, uraan ja kehittymiseen liittyvät asiat ja näkymät
5. vaikeiden asioiden läpikäyminen tiimi ja yksilötasolla. (Juholin 2009, 162.)

Esimiesviestinnän vahvuus on omaan yhteisöön kuuluminen ja sitoutuminen. Se sisältää enemmän kasvokkain viestintää kuin mikään muu viestinnän muoto, joka mahdollistaa aidon vuorovaikutuksen. Esimiehen ei edes odoteta viestivän kirjallisesti ja joissakin tilanteissa se saattaa jopa pahentaa tilannetta. (Juholin 2009, 163.)

Työyhteisön hengen luomisessa esimies on osoittautunut tärkeäksi tekijäksi. Hyvä esimies osaa laittaa itsensä likoon ja uskoo yhteiseen tavoitteeseen. Esimiehen tulee osata tulkita koko yhteisön keskeisiä asioita sellaisella kielellä ja kielikuvilla, joita hänen tiiminsä ymmärtää ja sisäistää. Esimiesviestinnän kehittämisen kannalta avainalueita ovat:

- kyky tulkita monimutkaisia asioita yksinkertaiseen ja ymmärrettävään muotoon
- välitön ja rehellinen palaute työsuorituksista ja ideoista
- kyky ottaa itse vastaan palautetta

- mahdollisuus keskustella ja antaa aikaa ihmisille
- myönteinen asenne oman ryhmän tai osaston kehittämisideoille. (Juholin 2009, 164.)

Viestintä on monitasoinen voimavara. Sitä voidaan joko pitää toimintona, funktiona, tuotantona tai yrityssuunnitelmana, jolloin viestinnän tehtävänä on tukea työyhteisön tavoitteiden saavuttamista. Toisaalta viestintä on jokaisen esimiehen työväline, johtamisen keino, jolloin se on osa arkista esimiestyötä ja vaikuttamista. (Åberg 2000, 21,22.) Ensimmäistä näkökulmaa Åberg kutsuu viestinnän johtamisen näkökulmaksi ja jälkimmäistä johtamisviestinnän näkökulmaksi. Jotta voimme tarkastella viestintää voimavaroina, on se jaettava strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen tasoon. Alla oleva taulukossa 2 tarkastellaan näkökulmia kolmitasoisesti.

*TAULUKKO 2. Viestintä työyhteisön voimavarana (Åberg 2000, 24)*

	Johtamisviestinnän näkökulma	Viestinnän johtamisen näkökulma
Strateginen taso	Visio ja muu strateginen johtaminen	Vision esillepano
Taktinen taso	Voimavarojen suuntaaminen ja organisointi	Viestinnän voimavarojen suuntaus
Operatiivinen taso	Arkivaikuttaminen	Arkinen viestintätyö

Johtamisviestinnän strateginen taso käsittelee luonnollisesti strategista johtamistyötä. Silloin puhutaan viestinnästä, jota tarvitaan vision, mission, liikeidean ja liiketoimintastrategian hahmottamisesta. Taktisella tasolla johtamisviestintä liittyy voimavarojen suuntaamiseen eli allokointiin. Taktisen tason viestintä liittyy arkisen toiminnan puitteiden rakentamiseen strategisen suunnittelun linjaamana. Operatiivinen taso kuvastaa jo arkisen toiminnan tasoa. Tällöin viestintä liittyy arkiseen tekemiseen ja vaikuttamiseen. (Åberg 2000, 23.)

Viestinnän johtamisen strategisella tasolla on kyse liiketoimintastrategian esille panosta. Taktisella tasolla tarkastellaan viestinnän voimavaroja ja niiden suuntaamista. Operatiivisella tasolla tuetaan arkisen tason työyhteisön tavoitteiden saavuttamista. (Åberg 2000, 23.)

Sisäisessä viestinnässä avainasemassa, sekä tärkeimpänä henkilönä operatiivisessa viestinnän kanavana, toimii lähin esimies (Åberg 2000, 214). Åberg perustelee aiempaa väittämää kolmella kohdalla, jotka ovat:

1. Alaisten on kuunneltava työasioissa lähintä esimiestään. Työnteko on mielekkäämpää silloin, kun tiedetään oman työn merkitys työyhteisön kokonaisuutta ajatellen. Tällöin taustoja antavien tietojen jakaminen on olennaisen tärkeää.
2. Lähin esimies on asemastaan johtuen ylempien johtotasojen edustajana oman yksikkönsä suuntaan sekä linkki oman yksikön työntekijöiden ja ylemmän johdon välillä.
3. Lähin esimies pystyy paremmin suhteuttamaan oman yksikkönsä työt laajempaan kokonaisuuteen. Tämän mahdollistaa se, että esimies tuntee yksittäisten työntekijöiden tehtävät yksilökohtaisemmin. (Åberg 2000, 214.)

## **2.4 Asiakaspalvelu**

”Asiakaspalvelu on toimintaa, jonka tarkoituksena on auttaa ja opastaa asiakasta.”  
(Bergström & Leppänen 2009, 180)

Asiakaspalvelun tarkoituksena on erottua markkinoilla ja tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Varsinkin aloilla, joissa tuotteet ovat sellaisinaan hyvin samankaltaisia, hyvän asiakaspalvelun merkitys korostuu eniten. (Bergström & Leppänen 2009, 180.)

Palvelua voidaan tarkastella joko tuottajan tai kuluttajan näkökulmasta. Tuottajan näkökulmasta palvelu on prosessien ja tapahtumien summa. Kuluttajalle eli asiakkaalle palvelun ostaminen tai käyttäminen voi olla suurempikin tapahtuma, jokapäiväinen välttämätön toimenpide tai huomaamaton tapahtuma arjen keskellä. Tuottajan suorittamat prosessit ja toimenpiteet eivät kiinnitä niinkään huomioita, vaan hän keskittyy lähinnä omiin tavoitteisiinsa. Tärkeintä asiakkaalle ovat palvelujen helppous, sujuvuus ja omien miellyttävien tarkoituserien toteuttaminen. Mitä pienemmin uhrauksin asiakas palvelunsa saa, sitä suurempi hyöty siitä hänelle on. (Kinnunen 2004, 7.)

Palveluresursseja ovat palveluhenkilöstö, palveluympäristö sekä palvelussa käytettävät teknologiat ja laitteet. Palveluresurssit ovat joko välittömässä kosketuksessa asiakkaan kanssa tai

toimivat näkymättömästi taustalla. Palveluresurssit vaikuttavat yrityksen asiakaspalvelukykyyn huomattavasti. (Bergström & Leppänen 2009, 183.)

Asiakaspalveluhenkilöstöä tarkasteltaessa sen määrä ja laatu vaikuttavat asiakaspalvelun saavutettavuuteen ja sujuvuuteen merkittävästi. Ruuhkaisina aikoina työskenneltäessä asiakaspalvelijoita tulisi olla riittävästi ja heidän pitäisi olla osaavia ja palveluhenkisiä. Vaikka eri aloilla on runsaasti erilaista osaamista, seuraavia asioita voidaan pitää yleisesti hyvän asiakaspalvelijan ominaisuuksina:

- oman alan asiantuntemus ja tuotetietous
- asiakasymmärrys ja joustavuus
- viestintätaidot: taito kysyä, kuunnella, perustella ja neuvotella
- kohteliaisuus ja ystävällisyys
- täsmällisyys ja nopeus
- luotettavuus, rehellisyys ja oikeudenmukaisuus. (Bergström & Leppänen 2009, 183 - 184.)

Palveluympäristö on keskeinen kilpailutekijä. Se voidaan jakaa sekä sisäiseen että ulkoiseen palveluympäristöön. Sisäisellä palveluympäristöllä tarkoitetaan esimerkiksi sisustusta, opasteita, henkilöstön työasuja, valaistusta, ilman laatua ja lämpötilaa. Ulkoinen palveluympäristö keskittyy nimensä mukaisesti palvelupaikan ympäristöön, kuten rakennuksiin, opasteisiin ja pysäköintitiloihin. Palveluympäristöä suunniteltaessa tulee huomioida asiainn helppous ja nopeus. Esimerkiksi paikoissa joissa tiedetään kuuluvan lapsiperheitä, liikkumisen rattaiden ja vaunujen kanssa on tehtävä helpoksi. Palveluympäristöön kuuluvat myös elämykset, jotta asiakas kokee asiainn miellyttäväksi ja näin ollen haluaa ostaa uudelleen. Elämykset voivat olla joko pieniä arjen myönteisiä kokemuksia tai suuria koskettavia tapahtumia tai kokemuksia. (Bergström & Leppänen 2009, 184.)

Teknologian, laitteiden ja järjestelyjen johdonmukaisuus on tärkeää sekä asiakaspalvelijalle että itsepalveluasiakkaille. Teknisten laitteiden tulee toimia moitteettomasti ja niiden käyttäminen pitäisi olla helposti omaksuttavissa. Järjestelyiden tärkeimpiä asioita ovat jonottaminen ja palveluvuorojen jakaminen. (Bergström & Leppänen 2009, 184.)



Hyvä asiakaspalvelu perustuu henkilökuntaan, jolla on riittävät taidot hallita asiakastilanteita. Henkilökunnan perehdyttämisellä on suuri rooli asiakaspalvelun onnistumiseen ja usein perehdyttäminen onkin yksi työsuhteen laiminlyödyimmistä toimista. Yleisimmät virheet perehdyttämisen alueella ovat ajanpuute ja liiallinen tieto. Ajanpuute perehdyttämisessä johtaa tulokkaan kykyyn toimia oikein. Sen seurauksena tulokas joutuu kyselyillään häiritsemään muiden työskentelyä. Kun kiireen keskellä ei ole aikaa neuvoa, tulijalle muodostuu vaikutelma, jossa hän ei ole tervetullut työpaikalle. Työntekijän työpanos on silloin vajaakäytössä ja perehdyttämisen puutteessa hän tekee virheitä työssään, joiden korjaaminen vie aikaa muilta. Liiallista tietoa tulee silloin kun perehdytys pyritään hoitamaan mahdollisimman nopeasti. Silloin työntekijälle kerrotaan kaikki mahdolliset työhön liittyvät asiat samalla kerralla. Sisältöä ei ole tällöin jaoteltu selkeiksi kokonaisuuksiksi. Paras perehdyttämistapa on antaa sama sisältö suullisesti ja havainnollisen esityksen lisäksi kirjallisesti, jolloin työntekijä voi itse tarkistaa toimintatavan ilman, että hänen täytyisi vaivata muita työntekijöitä. (Reinboth 2008, 8, 82.)

### **3 OSUUSKAUPPA ARINA**

Tässä pääluvussa kerrotaan yleisesti Osuuskauppa Arinasta, S-ryhmästä sekä Arinan omasta Arinapuusta ja valmentavasta johtamisesta.

#### **3.1 Osuuskauppa Arina**

Osuuskauppa Arina on vuonna 1917 perustettu osuuskauppa, jonka toiminta-alue sijaitsee Pohjois-Suomessa (S-kanava 2015a, hakupäivä 1.11.2015). Sen tarkoituksena on tuottaa palveluja ja hyötyjä omistajilleen mm. market-kaupan alalla (S-kanava 2015b, hakupäivä 1.11.2015). Omistajia Arinalla oli vuoden 2014 loppuun mennessä noin 154 000 (Arinan tasekirja 2014). Arina on yksi S-ryhmän osuuskaupoista.

S-ryhmä on suomalainen vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto. Sen muodostavat osuuskaupat ja Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta eli SOK. (S-kanava 2015c, hakupäivä 1.11.2015). S-ryhmän ja koko osuuskaupan omistaja on asiakasomistaja, jota varten S-ryhmä on olemassa. S-ryhmän toiminnan tarkoitus ja tehtävä on tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajille. (S-kanava 2015d, hakupäivä 1.11.2015) S-ryhmän toiminta-alueita ovat marketkauppa, tavaratalo- ja erikoisliikekaupat, liikennemyymälät ja polttonestekaupat, matkailu- ja ravitsemuskaupat, rautakaupat sekä pankkipalvelut (S-kanava 2015e, hakupäivä 1.11.2015).

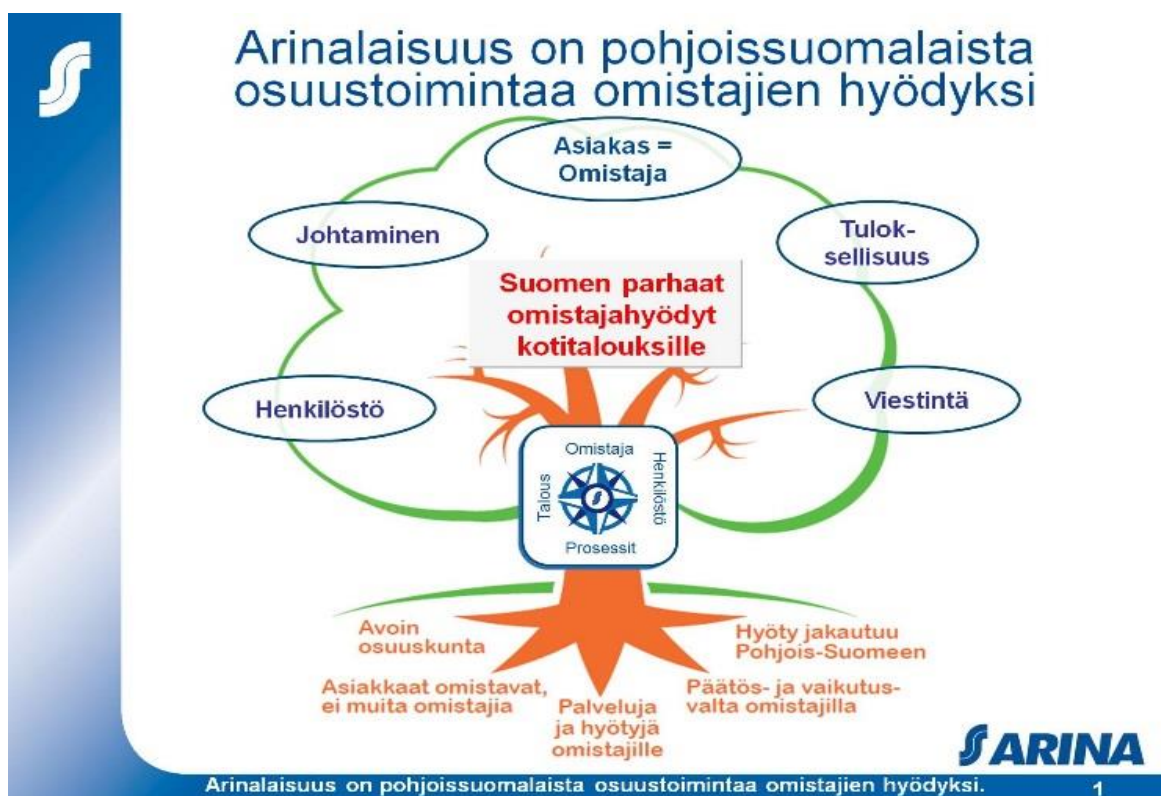
SOK eli Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta ja sen tytäryhtiöt muodostavat SOK-yhtymän. SOK:n tarkoituksena on tuottaa keskitetysti yhteisiä palvelu- ja tukitoimintoja sekä kehittää ja ohjata S-ryhmän strategioita. SOK harjoittaa liiketoimintaa myös Baltian alueella ja Pietarissa. (S-kanava 2015f, hakupäivä 1.11.2015.)

Tänä päivänä S-ryhmään kuuluu 20 alueosuuskauppaa ja 8 paikallisosuuskauppaa, joiden verkosto kattaa koko Suomen. Niiden merkitys paikallisina työllistäjinä ja tavara- ja palveluostajina ovat alueellisesti merkittäviä. Osuuskaupat ovat kuitenkin yksilöllisiä ja toimivat itsenäisinä yrityksinä, joilla on oma hallinto. Tärkein tehtävä osuuskaupoilla on tuottaa jäsenilleen eli asiakasomistajilleen palveluja. (S-kanava 2015g, hakupäivä 1.11.2015.)

### 3.2 Arinapuu

Arinapuussa yhdistyy kilpailuetu ja sen tarkoitus on selkeyttää ajattelumallia, miten hyötyjä tarjotaan. Arinapuu on siis väline, jolla johdetaan strategia käytäntöön. Arinapuun toiminta on hyvin yksinkertaista. Strategian päivityksen yhteydessä muodostuu toimitusjohtajan puu. Seuraavaksi ketjujohtaja tekee oman puun, jossa hän kertoo miten ja millä keinoilla hänen vastuualueellaan toimitusjohtajan puussa oleva tahtotila toteutetaan. Sama kaava toistuu aina työntekijöihin asti, jolloin organisaation tahtotila konkretisoituu tekemisiksi portaittain. (Osuuskauppa Arina 2013, 42.)

Alla oleva kuvio (Kuvio 6) Arinapuusta kertoo jo itsessään paljon asiaa. Puun juuret kuvaavat Arinan yritysmuodon eli osuuskaupan tuottamia toimintaa ohjaavia arvoja. Kuvan yläpuolella sijaitseva lause ”Arinalaisuus on pohjoissuomalaista osuustoimintaa omistajien hyödyksi” kiteyttää arvot omistajalupaukseksi eli hyödyn tuottaminen on arinalaisten tehtävä. Keskellä sijaitsee puun tekijän oma visio, joka perustuu omistajan hyödyn kokemiseen. Puun rungossa sen sijaan sijaitsee Arinan strategia ja esimiehen oma tuloskortti. Viimeisenä puun ympärillä olevat hedelmät kertovat toimintasuunnitelman eli miten tahtotila toteutetaan organisaatiossa kullakin tasolla. (Osuuskauppa Arina 2013, 42.)



KUVIO 6. Arinapuu (Puutio 2015, pp-esitys)

Tuloskorttia käytetään apuvälineenä, jolla kuvataan ja viestitetään strategiaa ymmärrettävällä tavalla. Sen avulla kaikki resurssit ja toiminnot voidaan kohdistaa strategian mukaan. Tuloskorttia tarkastellaan neljästä eri näkökulmasta; omistaja, prosessi, henkilöstö ja talous. Näiden avulla löydetään Arinan arvojen mukainen näkemys tahtotilan toteuttamiseen. (Osuuskauppa Arina 2013, 20.)

Kuten aiemmin mainittiin, jokainen porras tekee omanlaisensa Arinapuun yksikössään. Arinapuu on siis toimintasuunnitelma, millä pyritään pääsemään tavoitteeseen. Alla olevassa taulukossa (TAULUKKO 2) tutustumme tarkemmin erään toimipaikan Arinapuun tavoitteisiin. Sen oksat muodostuivat henkilökunnan oman, yhteisen tekemisen tuloksena ja näin ollen puu saa tarvitsemansa sisällön. Tässä tapauksessa Arinapuun ympärille on kertynyt tavoitteita omistajajhyödystä, myymälästä, tuloksellisuudesta sekä viestinnästä. Alla oleva taulukko (TAULUKKO 3) on tehty nimeltä mainitsemattoman yksikön toimesta.

*TAULUKKO 3. Yksikön X toimintasuunnitelma*

<b>Omistajajhyöty:</b>	<b>Myymälä:</b>	<b>Tuloksellisuus:</b>	<b>Viestintä:</b>
uudet asiakasomistajat	hävikin hallinta	hävikki, hevi, eines hinnoittelu	työkavereiden ja asiakkaiden kuunteleminen(toiveet ja palautteet)
bonukset ja maksutapaetu	siisteys; varasto, kassat, kahvihuone	hyllykartat	omien ajatusten ja ideoiden kertominen muille
asiakaspaneeli ja vaikutustavat	tuoreus ja valikoima,	myynti	kehittävän palautteen anto
rahan nosto/pano kassalle	asiakaspalvelu	asiakastyytyväisyys	rehellisyys ja luottamus puolin ja toisin, pidetään työkavereista huolta
arinalaisuus			arinalaisuudesta kertominen

### 3.3 Arinalainen valmentava johtajuus

Valmentava johtaminen on ennen kaikkea näkökulma johtamiseen, jolla halutaan saada ihmiset toimimaan paremmin yhdessä yksilöitä kehittämällä. Esimiehen rooli valmentavassa johtamisessa on toimia valmentajana. Hän siis auttaa yksilöä kehittämään osaamistaan huippusuorituksen tasolle. Valmentavassa johtamisessa keskitytään johdettavan omaan tahtoon ja motivaatioon. Johdettavalta edellytetään aktiivista vuorovaikuttamista ja aloitteellisuutta sekä kykyä osallistua enemmän omalla panoksellaan. Arinalaisen valmentavan johtajuuden merkittävä osa onkin alaitaidot ja niiden kehittäminen. (Osuuskauppa Arina 2013, 22.)

Päätösten tekeminen ja johdonmukaisuus kuuluvat valmentavan johtajan tehtäviin. Päätöksistä huolehtii se, jolle oikeus, velvollisuus ja vastuu on annettu. Johdonmukainen valmentava johtaja luo uskoa ja luottamusta työntekijöihinsä. Johdonmukaisuus tarkoittaa myös sitä, että johtamisen avulla pitää luoda ennustettavuutta, jotta päätökset eivät näytä hatuista vedetyiltä. Valmentava johtaminen luo ja ylläpitää avointa rehellistä kulttuuria, joka on välttämätön yhteisön sisällä. (Osuuskauppa Arina 2013, 23.)

Johtajan rooli on auttaa alaisinaan toteuttamaan Arinan tahtoa parhaalla mahdollisella tavalla. Auttamisella tarkoitetaan keskustelua, tukemista, neuvojen antamista, opettamista ja tarvittaessa resurssien lisäämistä. Silloin kun autettava kokee saavansa tukea luovuttamatta avun saamiseksi jotain liikaa, hänen sitoutumisensa kasvaa. Tämän seurauksena syntyy tunnesidos. Alaisen auttaminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että esimies tekee aina alaisensa työt. Tästä voi seurata, että alainen menettää motivaationsa ja halunsa oppia. (Osuuskauppa Arina 2013, 23, 24.)

Valmentavan johtajan paras työkalu onkin hänen oma persoonansa ja esimerkinsä. Vuorovaikutus on myös tärkeää valmentavassa johtamisessa, sillä molemminpuoleinen keskustelu on avain avoimuuteen, joka vuorostaan lisää luottamusta. Valmentajan taitojen oppimisessa on kysymys, siitä, miten esimies oppii tukemaan yksilöiden ja ryhmän kehitystä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Osuuskauppa Arina 2013, 24, 25.)

## 4 TUTKIMUKSEN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS

### 4.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää laadullisen tutkimuksen avulla, kuinka Arinan tahtotila toteutuu esimiesten johtamisessa ja edelleen asiakasrajapinnassa toimivien työntekijöiden operatiivisessa toiminnassa. Tässä tutkimuksessa käytetty termi esimies tarkoittaa myymäläpäällikköä ja asiakasrajapinnan työntekijällä tarkoitetaan myyjää. Jatkossa näitä termejä käytetään vaihtelevasti. Haastattelujen avulla haluttiin selvittää omistajan palvelun johtamista ja sen toteutumista esimiesten ja työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimusongelmaa lähestyttiin taulukossa 4 esitettujen teemojen kautta.

TAULUKKO 4. Tutkimuksen teemat

<b>Esimiehet</b>	<b>Työntekijät</b>
Omistajahyöty	Omistajahyöty
Arinapuu	Arinapuu
Sisäinen viestintä	Sisäinen viestintä
Valmentava johtaminen	

### 4.2 Perusjoukko ja otos

Haastateltavat olivat Oulun SALE-ketjussa toimivia työntekijöitä ja myymäläpäälliköitä. Haastatteluihin valittiin neljä työntekijää, jotka toimivat kaikki eri toimipaikoissa. Myymäläpäälliköitä valittiin kaksi, jotka työntekijöiden tavoin työskentelivät eri toimipaikoissa. Haastateltavia ei valittu järjestelmällisesti vaan heidät kaikki valittiin sattumanvaraisesti. Näin pyrittiin lisäämään tulosten luotettavuutta ja yleistettävyyttä. Vastajien henkilöllisyys pidetään salassa ja ne ovat vain tekijän tiedossa.

### **4.3 Tutkimusmenetelmän valinta**

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus, koska haluttiin saada syvällisempää ymmärrystä tutkimuksen teemoista esimiesten ja työntekijöiden joukossa. Haastattelutyypiksi valittiin teemahaastattelu, koska sen avulla pystyttiin keskustelemaan syvällisemmin samoista teemoista useamman henkilön kanssa.

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana pidetään todellisen elämän kuvaamista, jota pyritään kuvaamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa tarkoituksena on siis löytää tai paljastaa enemmän tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2008, 157.)

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa kysymykset ovat kaikille samat, mutta niitä ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin. Tällöin vastaajat pystyvät vastaamaan kysymyksiin omin sanoin. Puolistrukturoitua haastattelumenetelmää sanotaan teemahaastatteluksi sen takia, koska haastattelut kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Teemahaastattelu ei sido myöskään haastattelua tiettyyn leiriin, jolloin yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee valittujen teemojen varassa ja näin ollen tuo vastaajan äänen kuuluviin. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 47, 48.)

### **4.4 Haastattelulomakkeen suunnittelu ja tutkimuksen toteutus**

Työntekijöille ja esimiehelle laadittiin erillinen haastattelulomake, jotta saadaan selville molempien tutkittavien ryhmien näkökulmat. Toimeksiantajan kanssa käydyissä keskusteluissa tuli esille heidän toiveensa siitä, että kaikissa SALE-ketjun yksiköissä toiminta olisi samansuuntaista ja näin tutkimus antaisi heille arvokasta tietoa kehittämiseen.

Työntekijöiden haastattelulomakkeen teemoiksi valittiin omistajahyöty, Arinapuu sekä sisäinen viestintä. Esimiesten haastattelulomakkeessa oli näiden teemojen lisäksi valmentava johtaminen (ks. TAULUKKO 4, 30).

Teemat muodostuivat mietittäessä asiakasomistajan palvelua. Omistajahyöty kuvaa *mitä* se on, Arinapuu sitä *miten* se toimii, sisäinen viestintä *kuinka* tieto organisaatiossa liikkuu aina asiakasrajapintaan asti. Esimiesten haastattelulomakkeen neljäs teema kuvastaa sitä *miten* he johtavat alaisiaan saavuttamaan Arinan tahtotilan.

Työntekijöiden haastattelulomake sisälsi yhteensä 23 kysymystä (LIITE 1) ja esimiesten haastattelulomake 28 kysymystä (LIITE 2). Työntekijöille ja esimiehille suunniteltiin hieman erilaiset kysymykset johtuen haastateltavan työnkuvasta. Molemmissa haastattelulomakkeissa kaksi kysymystä oli irrallaan annetuista teemoista ja niissä kysyttiin yksikön työilmapiiristä sekä annettiin mahdollisuus vielä palata aiemmin käsiteltyihin asioihin.

Haastattelulomakkeet sisälsivät myös taustakysymykset. Taustakysymyksillä selvitettiin vastaajan ikä, sukupuoli, työkokemus sekä henkilökunnan määrä toimipaikassa.

Haastattelut nauhoitettiin vastaajien luvalla, jonka jälkeen haastattelut litteroitiin. Haastattelut sovittiin vastaajien aikataulujen mukaisesti ja ne suoritettiin joko vastaajan toimipaikassa tai muussa sovitussa suljetussa tilassa. Haastattelut toteutettiin syyskuussa ja lokakuussa 2015 ja olivat kestoiltaan puolesta tunnista tuntiin.



## 5 TUTKIMUSTULOSTEN KUVAUS JA ANALYYSI

Tässä luvussa kuvataan tutkimustulokset ja laaditaan niiden pohjalta analyysi. Tulokset käsitellään siten, että ensiksi käsitellään työntekijöiden tulokset, jonka jälkeen käsitellään myymäläpäälliköiden tulokset.

### 5.1 Tutkimustulosten kuvaus: työntekijät

Työntekijöitä haastatellessa teemoina olivat omistajahyöty, Arinapuu ja sisäinen viestintä (ks. LIITE 1). Haastateltavat olivat iältään 20–25-vuotiaita miehiä ja naisia, jotka olivat työskennelleet Arinalla vähintään 2 vuotta. Vastaajien toimipaikoissa oli alle kymmenen työntekijää.

#### 5.1.1 Omistajahyöty

Haastattelut aloitettiin kysymällä vastaajilta mitä kaikkea asiakaspalveluun heidän mielestään kuului. Haastateltavien vastaukset olivat hyvin samankaltaisia. Asiakkaan tervehtiminen, hymyileminen, auttaminen sekä heippa -sanominen tulivat kaikilta haastateltavilta esille. Myymälän tuotevalikoima, hinnoittelu, sijainti ja aukiolot sen sijaan tulivat vain osalta esille.

Yleisesti ottaen kaikkien haastateltujen asiakaspalvelu heidän toimipaikoissaan sujui vastaajien mukaan erittäin hyvin. Asiaan vaikutti lähinnä palvelualttiit myyjät, joita jokaisessa myymälässä työskenteli.

Asiakaspalvelun heikentävistä asioista kysyttäessä puolet vastaajista kertoivat kiireen ja yksintyöskentelyn vaikuttavan asiakaspalveluun heikentävästi. Yksintyöskentelyn ja kiireen seuraukset vaikuttivat vastaajien mukaan hyllyjen siisteyteen, asiakaspalvelun laatuun ja kassajonojen pidentymisiin.

Kysyttäessä asiakaspalvelun kehittämisestä, vastaajat lähes yksimielisesti halusivat vähentää yksintyöskentelyä. Suurin osa vastaajista kertoi yksintyöskentelyn ja kiireen vaikuttavan

heikentävästi asiakaspalveluun ja he toivoivatkin yksityöskentelyn vähentämistä etenkin ruuhkaisina aikoina. Esimerkiksi S-etukortti-hakemuksen täyttäminen yksin työskennellessä on lähes mahdotonta. Tällöin myyjä joutuu neuvomaan asiakkaan toiseen toimipisteeseen, missä asiakas saa mahdollisesti tarvitsemaansa palvelua. Myös myymälän kunnossapitoon oli kiireellä heikentävä vaikutus. Usein hyllyt saattoivat olla pitkiä aikoja sekaisin, johtuen juuri yksityöskentelyn tuomasta ajanpuutteesta.

Omistajahyödyn tarkoitusta kysyttäessä, kaikki vastaajat kertoivat S-etukortin tuomista hyödyistä, maksutapaedusta ja bonuksien kertymisestä. Osa vastaajista mainitsi myös aukioloajat ja sijainnit osaksi omistajahyötyä. Yksi vastaajista lisäsi, että hänen mielestään on hyvä, ettei S-etukortilla ole K-ryhmän Plussa-korttiin verrattavia tarjouksia ja sen, että tuotteet ovat SALE-ketjussa suunnilleen samanhintaisia.

Omistajahyödyn esilletuomisesta vastaajat totesivat ketjun hoitavan markkinoinnin tarpeeksi hyvin. Ainoa asia, johon he itse pystyvät vaikuttamaan on S-etukortin kysyminen kassalla sekä mahdollinen neuvominen asiakasomistajuuteen liittyvissä asioissa. Osa vastaajista vielä hiukan vieroksui S-etukortin kysymistä ”oletteko omistaja”- muotoisella kysymyksellä.

Omistajahyödyn esilletuomista ei koettu vastaajien joukossa haastavaksi. Osa vastaajista kuitenkin kertoi, etteivät kaikki omistajat eli asiakkaat sisäistä S-etukortin tuomia etuja ja jopa bonuksien kertyminen saattaa olla hankalaa ymmärtää.

Omistajahyödyn esilletuonnin kehittäminen toimi vastaajien mielestä hyvin. Omaa asiakaspalveluasennetta kukin pystyy aina parantamaan. Yhtenä kehittämiskohtana nousi esille uusien työntekijöiden kouluttaminen asiakasomistajuuden ja sen etujen kertomiseen asiakkaalle erilaisissa myyjän ja asiakkaan vuorovaikutustilanteissa. Vastauksista kävi myös ilmi, että vuokratyöntekijöiden tietämys asiakasomistajuudesta ja sen hyödyistä on puutteellisia.

### **5.1.2 Arinapuu**

Arinapuun merkitystä kysyttäessä vastaukset olivat hyvin samankaltaisia. Kaikki vastaajat kertoivat Arinapuun kuvaavan yhdessä tehtyjä tavoitteita, joilla saadaan myymälä mahdollisimman hyvään

kuntoon. Itse Arinapuu sen sijaan oli osalle vastaajista epämääräinen, vaikka sen tarkoitus kuitenkin tiedettiin.

Arinapuuta oli käsitelty jokaisessa toimipaikassa vähintään kerran vuodessa. Arinapuuta käsiteltiin yleensä palavereissa ja kehityskeskusteluissa. Ensimmäisen käsittelyn yhteydessä työntekijät saivat tehtäväkseen tehdä omat yhteiset tavoitteet, jotka kirjattiin ylös. Tätä Arinapuuta päivitettiin sitten myöhemmin pidettävissä palavereissa. Puolessa haastateltavien toimipaikoissa oli tehty fyysinen Arinapuu joko toimiston tai kahvihuoneen seinälle, mutta loppuissa paikoissa näin ei oltu tehty. Yhdessä paikassa haastateltava sanoi Arinapuun käsittelyn jäävän aivan palaverin loppuun, jolloin kaikilla on mielessä vain pois pääseminen ja esitettävä asia tuntuu enemmän tai vähemmän turhauttavalta.

Arinapuun vaikutukset henkilön omaan työnkuvaan olivat lähinnä positiivisia, vaikka se ei aktiivisesti pyörinytkään mielessä. Sitä pidettiin hyvänä muistinvirkistykseenä varsinkin, kun se oli fyysisesti kahvihuoneen tai toimiston seinällä. Arinapuu toi myös esille uusia näkökulmia, joita ei välttämättä oltu mietitty aiemmin. Yhdessä toimipaikassa vastaaja koki Arinapuun tekemisen kohottavan työilmapiiriä, joka oli rakoillut aiemmin.

Hyvänä Arinapuussa pidettiin juuri sen positiivisia vaikutuksia henkilön omaan työnkuvaan. Muistiväline, selkeät tavoitteet, oivaltaminen ja työilmapiirin parantaminen tulivat ilmi vastaajilta. Vastaajat eivät kokeneet Arinapuussa olevan mitään haastavaa tai ongelmallista. Ainoastaan yksi vastaajista totesi Arinapuun rungon olevan todella vaikea ymmärtää, mutta työntekijöille suunnatut puun oksat sen sijaan olivat helppo sisäistää.

Kysyttäessä Arinapuun toimivuutta yleisellä tasolla suurin osa koki sen toimivan. Yksi vastaajista kuitenkin totesi, että asioita, joita Arinapuussa käydään läpi, voisi kuvailla jollain toisella tavalla paremmin ja tehokkaammin.

Yleisesti ottaen vastaajat eivät kokeneet Arinapuuta turhana välineenä. Arinapuun käsittelyä pidettiin enemmän pyrkimyksenä kuin pakkona.

### 5.1.3 Sisäinen viestintä

Viestinnässä keskityttiin lähinnä toimipaikan sisäiseen viestintään ja sen eri keinoihin. Vastaajat luettelivatkin useita eri välineitä, joilla tieto kulkeutui eteenpäin. Itse toimipaikoissa tieto kulkeutui lähinnä tehtäväkortin, viestivihkon ja suullisen tiedon välityksellä. Ilmoitustaulua käytettiin jokaisessa paikassa lähinnä tärkeimpien papereiden esiin nostamisena, joissa useimmissa oli lukukuittaus. Kaikissa toimipaikoissa on tai on ollut käytössä yksi tai useampia viestivihkoja. Niiden sisältö vaihteli laidasta laitaan. Yhdessä toimipaikassa viestivihkoon kirjoitetut ”omat avautumiset” lähtivät vastaajaan mukaan sen verran käsistä, että vihkon käyttö lopetettiin. Toisen vastaajan mukaan toimipaikassa on käytössä monia eri viestivihkoja eri tarkoitusten mukaan ja niiden kaikkien läpikäyminen veisi huomattavasti aikaa, jolloin tärkeimmät asiat saattavat jäädä huomaamatta. Lopuksi haastateltavat lisäsivät heillä olevan käytössään oman toimipaikan Facebook- tai WhatsApp -ryhmiä, joissa keskusteltiin osaksi myös työpaikan asioista.

Uusien kassatoimintojen, palautteiden ja muiden tärkeimpien asioiden viestiminen oli jokaisessa toimipaikassa kohdallaan. Tärkeimmistä asioista jätettiin lappuja joko kassalle tai ilmoitustaululle. Yksi vastaajista totesi tietoa tulevan joskus jopa liikaakin mistä johtuu, että tärkeimmät ohjeistukset saattavat joskus hautautua suuren tiedon määrään. Suullinen viestintä on koettu puutteelliseksi johtuen vuorotyöstä, joka johtaa helposti siihen, että esimies ei näe joitakin työntekijöitään moniin kuukausiin.

Haastateltavien kohdalla kommunikointi esimiehen kanssa toimi moitteettomasti ja keskustelua voitiin käydä molemmin puolin. Osa vastaajista sanoi kokevansa esimiesten vaihtumisen arastelevasti sillä jokaisella kerralla vastaaja kokee joutuvansa luomaan uuden luottamussiteen uuden esimiehensä kanssa. Tällä ei kuitenkaan ole ollut pitkäaikaisia vaikutuksia. Joissakin tapauksissa ilmeni, että esimiehen kanssa pystyy oikeastaan vain keskustelemaan tekstiviestein, jolloin kasvokkain puhuminen ei ollut vaihtoehtona. Tällöin esimies ei välttämättä ole ollut riittävästi toimipaikassaan, jolloin keskusteluajan joutuu sopimaan työajan ulkopuolelle. Joissain tapauksissa esimies saatettiin kokea pelottavaksikin, jolloin hänen kanssaan ei voi keskustella huonoimmista, kehitystä vaativista aiheista, vaan ne jäävät työporukan keskinäisiksi asioiksi. Tällöin on vaarana negatiivisten viestien kierre.

Työkavereiden välinen kommunikaatio toimii jokaisessa toimipaikassa hyvin. Joissain haastateltavien paikoissa on ollut työilmapiiriongelmaa, mutta niihin on puututtu hyvin ja työilmapiiri on ollut paranemaan päin.

Vastaajilta kysyttiin mahdollisten ongelmien puuttumiseen ja kehittämiseen liittyvistä asioista toimipaikoissa. Kaikki vastaajat totesivat, että pääosin ongelmiin puututaan, mutta kaikkia asioita ei välttämättä käydä läpi. Yleensä asioista keskustellaan joko esimiehen kanssa kahdestaan tai sitten koko työporukan kesken riippuen ongelman luonteesta.

Toimipaikan viestinnän kehittämisen kannalla vastaajat toivoivat nopeampaa ja selkeämpää viestintää. Viestivihko oli pääasiallinen tietolähde ja sen käyttöä vastaajien mielestä voisi kehittää.

Työilmapiiri vastaajien toimipaikoissa oli haastattelujen hetkellä hyvä, ellei erinomainen. Osa vastaajista kuitenkin koki työilmapiiriin olevan taantumaan päin tai edelleen hieman kireää.

Haastattelun lopussa kysyttiin avoin kysymys, jossa tiedusteltiin jäikö vastaajalta vielä jotain mainitsematta. Sen seurauksena tuli ilmi, että toimipaikassa on sellaisia ihmisiä, jotka saavat enemmän vastuuta ja muille työntekijöille ei edes perehdytetä kaikkia asioita. Vastaajan mielestä tämä osaksi rikkoo ryhmädynamiikkaa.

## **5.2 Tutkimustulosten kuvaus: myymäläpäälliköt**

Esimiehiä haastatellessa (ks. LIITE 2) teemoina olivat omistajahyöty, Arinapuu, sisäinen viestintä ja valmentava johtajuus. Esimiehiä haastatteluihin otettiin mies ja nainen. Vastaajat olivat työskennelleet Arinassa esimiestehtävissä 3-5 vuotta.

### **5.2.1 Omistajahyöty**

Esimiesten haastatteluissa asiakaspalveluun kuului asiakkaan tervehtiminen, auttaminen ja hyvä kassatyöskentely.

*”Se on laaja kattaus. Kaikki se mitä siihen kuuluu alkaa siitä sekunnista, kun asiakas tulee kaupan pihaan ja loppuu siihen, kun asiakas astuu kaupan ovesta ulos. Asiakkaan tullessa sisään kauppaan vastassa häntä odottaa siisti tuulikaappi, häntä tervehditään, hän saa tavarat mitä on tullut hakemaan, hänen kiertäessä myymälän se on siisti ja samalla hän ostaa mahdollisia heräteostoksia. Kassalla palvellaan iloisesti ja kysytään oletteko omistaja, jonka jälkeen hänelle toivotetaan hyvät päivänjatkot ja heipat. Myös sijainti on tärkeä, jotta asiakkaalla on helppo tulla ja lähteä myymälästä.”*

Asiakaspalvelu sujui haastateltavien toimipaikoissa erittäin hyvin. Vastaajista yksi kuitenkin lisäsi asiakaspalvelun toimivan niin hyvin kuin vain on mahdollista tässä kiireessä. Lisäksi nostettiin esille asiakaspalvelun merkittävyys ja omistajan asema.

Vahvuutena lueteltiin työntekijöiden palveluasenne, aukiolot ja kaupan omat lisäominaisuudet. Asiakaspalvelussa ei vastaajien mukaan havaittu negatiivisia asioita. Esille nousi ainoastaan mahdolliset valikoimatuotteet ja häiritsevät asiakkaat.

Asiakaspalvelun kehittämisen suhteen ei myöskään tullut esille erityisiä seikkoja. Asiakaspalvelua kuitenkin kehitetään koko ajan resurssien puitteissa.

Omistajahyödyn tarkoitusta kysyttäessä olivat vastaukset hyvin samankaltaisia. Asiakasomistajuuden tuomat bonukset ja maksutapaetu, muut edut ja päätäntävalta omistajilla tulivat esiin. Myös toimivan asiakaspalvelun katsottiin kuuluvan omistajahyötyyn.

Omistajahyötyä tuotiin omistajille eli asiakkaille esille lähinnä mainonnalla ja markkinoinnilla. Kassoilla omistajahyötyä tuotiin esille opastamalla työntekijöitä kysymään asiakkailta ”Oletteko omistaja?”.

Omistajahyödyn esille tuomisen kehittämisessä toivottiin omistajahyötyjen kattavampaa informointia asiakkaille, sillä kaikki omistajat eivät ole välttämättä vielä sisäistäneet kaikkia hyötyjä, mitä S-etukortti tuo mukanaan.

Itse liikkeessä omistajan palvelun kehittäminen kohdistuu lähinnä valikoimatoiveiden ylös kirjaamiseen ja myymälän pieneen fiksaamiseen. Työryhmän kehittämisen ohella painotettiin myös työntekijän oma-aloitteista palvelualttiutta, mitä jokainen voi myös itse kehittää.

### **5.2.2 Arinapuu**

Arinapuun toimiminen yleisellä tasolla koettiin hyväksi. Siitä näki helposti toimipaikan toimintasuunnitelman ja kuinka he pystyvät olemaan kilpailijoita parempia.

Arinapuun käyttö ei juurikaan noussut esille jokapäiväisessä arjen johtamisessa. Arinapuu kuitenkin palvelee hyvin siinä mielessä, että työntekijöiltä saadaan käytännön ideat, joihin he sitoutuvat paremmin.

Arinapuuta on käsitelty palaverissa, mutta ei jokaisessa palaverissa. Vanhat työntekijät ovat jo valmiiksi käyneet läpi Arinapuun entisten esimiestensä kanssa ja näin ollen uusille tarvitsee vain selittää Arinapuun merkitys. Vastaajien toimipaikoissa on myös tehty omat puut heidän toimiaikanaan, muttei välttämättä ole varmistettu, ovatko edelliset esimiehet selittäneet puun tarkoituksen heille tarpeeksi hyvin.

Hyvää Arinapuuissa haastateltavien mielestä on se, että se sitouttaa paremmin työryhmää tekemään yhdessä asiat oikein. Tavoitteiden ja toimintasuunnitelman kirjoittaminen yhdessä paperille auttaa myös työntekijöitä oivaltamaan ja sisäistämään asioita paremmin.

Arinapuun haasteellisuudesta tuli ristiriitaisia tuloksia. Osa haastateltavista sanoi, että itse puun käsite saattaa olla hankala joillekin, kun taas toiset olivat sitä mieltä, että puu on käytännönläheinen ja ymmärrettävä.

Arinapuusta ei haastateltavien mielestä puuttunut mitään. Arinapuusta muotoutui helposti omaa yksikköä kuvaava puu, jonka vastaajat kokivat hyvänä. Myös sen päivittäminen tapahtui vähintään kerran vuodessa.

### **5.2.3 Sisäinen viestintä**

Sisäisessä viestinnässä käytettiin eri viestinnän keinoja. Tiedottaminen ylhäältä alas tapahtui hyvin pitkälti sähköpostin välityksellä. Haastateltavien esimiehet saattoivat toisinaan tulla joko käymään toimipaikassa tai kertoa asian puhelimen välityksellä. Sintraa eli sisäistä intranettiä ja Tempusta eli

henkilöstönohjauskanavaa käytettiin lähinnä ketjukohtaiseen viestimiseen. Työntekijöille viestittiin ilmoitustaulun, viestivihkon ja tehtäväkortin avulla. Kasvokkain keskustelu oli ajankäytön suhteen haasteellisempaa.

Tietoa organisaatiolta ja haastateltavien esimieheltä tuli vastaajien mielestä tarpeeksi. Osa vastaajista koki, että tietoa tulee joskus vähän liikaakin, mutta olosuhteista johtuen se oli ymmärrettävää. Viestintä keskittyi lähinnä puhelimen välityksellä käytäviin keskusteluihin ja sähköpostiviestimiseen, mutta aina silloin tällöin esimies saattoi käydä toimipaikassa.

Työntekijöiden keskuudessa kommunikointi tapahtui lähinnä tehtäväkortin ja viestivihon välityksellä. Kuitenkin kasvokkain keskustelua pyrittiin käyttämään, jos vain molempien aikataulut siihen sopivat.

Myymäläpäällikköiden kommunikointi muiden SALE-päällikköjen kanssa ei ollut kovin aktiivista. Apua kuitenkin aina sai, jos siihen oli tarve.

Toimipaikan sisäiseen viestintään haastateltavat osallistuivat aktiivisesti. Heidän oman viestintänsä tulee kuitenkin olla moitteetonta, jotta tieto kulkisi myös eteenpäin. Osa vastaajista kuitenkin toivoi yhteistä, nopeampaa viestimisjärjestelmää, mutta sen toteuttaminen koettiin haastavaksi.

Parantamisen kohteina vastaajat toivat esiin viestinnän tavoittamisen ja selkeyden. Tieto ei välttämättä tavoita kaikkia henkilöitä tai se hautautuu monien eri lappujen joukkoon. Esimerkiksi S-pankilta kuukausittain tuleva tiedote voisi olla selkeästi erottuva, sillä nykyinen tiedote saattaa jäädä joltain työntekijöiltä huomaamatta.

#### **5.2.4 Valmentava johtaminen**

Haastateltavilta kysyttiin mitä valmentava johtaminen heidän mielestään on. Vastaajista toinen kertoi kokevansa valmentavan johtamisen olevan työntekijöiden haastamista, jolloin työntekijälle annetaan tehtäviä ja saadaan heidät omaksumaan asia sen kautta. Toinen vastaajista kertoi valmentavan johtamisen olevan hänen mielestä ennen kaikkea työntekijän valmentamista, jolloin



pyritään olemaan mukana tekemässä yhdessä hommia sekä näyttämään omaa esimerkkiä työntekijöille.

Arjen työvälineenä vastaajat kokivat valmentavan johtamisen eri tavalla. Vastaajista se, joka haastoi työntekijöitä, kertoi että hänen tulisi käyttää sitä enemmän, mutta välttämättä siihen tarvittavia tilanteita ei hänen kohdalleen aina osunut. Myös oman johtamistyylin kehittämisellä saisi valmentavasta johtamisesta enemmän irti. Muuten hän pitää valmentavaa johtamista hyvänä keinona. Toinen vastaajista kertoi, ettei hänen tarvitse pitää valmentavaa johtamista varsinaisesti työvälineenä, vaan se on hänelle luontaista. Hän myös totesi, ettei aika välttämättä riitä aina asioiden kokonaisvaltaiseen läpikäymiseen, mutta ajankäyttöä voidaan muokata tilannekohtaisesti melko helposti.

Tuloskortti otetaan käyttöön aktiivisesti vuoden 2016 alusta ja tähän asti se on laadittu vain kerran vuodessa. Vastaajien mielestä tuloskortti olisi käytännöllinen, sillä se antaisi raamit tekemiselle ja sitä olisi helppo seurata. Koska tuloskorttia ollaan vasta ottamassa käyttöön, tulee sen käyttö perehdyttää huolellisesti sekä seurata sen käyttöä ja toimivuutta.

Muita välineitä arjen johtamiseen vastaajat luettelivat useita. Hävikinseurantataulukko, myynninseurantataulukko, kannustepalkkiolaput jne. Vaikka välineitä löytyy laidasta laitaan, eivät vastaajat kuitenkaan käyttäneet niistä juuri montakaan. Yleisesti vastaajat kertoivat käyttävänsä muutamaa, itselleen sopivaa välinettä. Välineiden käyttö oli heille vapaaehtoista, eikä heitä oltu ohjeistettu käyttämään jotain tiettyä välinettä.

*”Kaikilla on oma tyyli tehdä tätä johtamishommaa ja loppupeleissä olet itse se työväline”*

### 5.3 Tutkimustulosten analyysi

Tutkimustulosten analyysi on laadittu tässä työssä taulukoiden avulla, joissa tuodaan esille vahvuudet ja kehittämiskohteet. Ensimmäinen taulukko (TAULUKKO 5) kuvaa työntekijöitä ja toinen taulukko (TAULUKKO 6) kuvaa esimiehiä. Vahvuudet ja kehittämiskohteet on kuvattu teemoittain.

*TAULUKKO 5. Työntekijät -osion analyysi*

<b>Työntekijät</b>	<b>Vahvuudet</b>	<b>Kehityskohteet</b>
Omistajahyöty	Hyvä asiakaspalvelu	Palveluympäristö
	Bonukset, edut, aukiolot ja sijainti	Asiakasomistajuuden hyötyjen korostaminen
Arinapuu	Muistiväline, yhteiset selkeät tavoitteet, oivaltaminen ja työilmapiirin parantaminen	Arinapuun selkeyttäminen jokaiselle työntekijälle
Sisäinen viestintä	Viestivihko, tehtäväkortti ja ilmoitustaulu	Tiedon tavoittaminen ja selkeyttäminen, enemmän esimiesten välitöntä vuorovaikutusta

Työntekijöiden mielestä omistajahyötyyn liittyviä vahvuuksia ovat asiakaspalvelun erinomaisuus, bonukset, edut, aukiolot sekä sijainnit. Asiakaspalvelun erinomaisuudella tarkoitettiin lähinnä hyvän palvelualltiuden omaavia myyjiä, jotka työskentelivät vastaajien yksiköissä. Kehityskohteita nähtiin palveluympäristössä sekä asiakasomistajuuden hyötyjen ymmärtämisessä. Palveluympäristö heikentyi eniten, kun yksikössä työskenteli ainoastaan yksi työntekijä, jolloin jouduttiin toimimaan kiireen ilmapiirissä. Tällöin myymälän siisteys heikentyi, kassajonot pidentyivät ja henkilökohtainen asiakaspalvelu oli vaikea toteuttaa varsinkin silloin kun asiakaspaineet kasvoivat. Tämä vaikutti myös asiakasomistajuuden hyötyjen asiakkaille kertomiseen, sillä tämä vuorovaikutustilanne tarvitsee myös oman aikansa.

Arinapuuta pidettiin hyvänä muistivälineenä, se selkeytti yhteisiä tavoitteita, auttoi oivaltamaan asioita sekä paransi työilmapiiriä. Kehitettävää Arinapuussa oli ainoastaan sen ymmärrettävyyden selkeyttäminen työntekijöille, joilla mahdollisesti oli vaikeuksia ymmärtää ja sisäistää puun syvin ajatus.

Sisäisen viestinnän vahvuuksia ovat monipuoliset viestintäkanavat, joita olivat viestivihko, tehtäväkortti sekä ilmoitustaulu. Kehityskohteina tutkimuksesta nousi kuitenkin esiin tiedon tavoittaminen ja selkeyttäminen. Tämä johtui lähinnä vuorotyöstä johtuvien aikataulutusien ja tiedon määrän tuomista mahdollisesti heikentävistä asioista.

TAULUKKO 6. *Esimies -osion analyysi*

<b>Esimiehet</b>	<b>Vahvuudet</b>	<b>Kehityskohteet</b>
Omistajahyöty	Hyvä asiakaspalvelu	Palveluympäristö
	Bonukset, edut, aukiolot ja sijainti	Asiakasomistajuuden hyötyjen korostaminen
Arinapuu	Työntekijöiltä saadaan käytännön ideat joihin he sitoutuvat paremmin	Arinapuun ymmärtämisen varmistaminen
Sisäinen viestintä	Monta eri välinettä tiedottamiseen	Tiedon tavoittaminen ja selkeyttäminen
Valmentava johtaminen	Sovelletaan persoonan mukaan	Aika ei välttämättä riitä sen potentiaalisen tehokkuuden maksimoimiseen

Esimiesten osiossa omistajahyödyn kohdalla nousivat samat asiat esille kuin työntekijöiden kohdalla. Vahvuudeksi luettiin siis hyvä asiakaspalvelu, joka muodostui hyvän palvelualltiuden omaavista työntekijöistä. Kehityskohteiksi nousivat myös palveluympäristö, johon kuului myymälän siisteys ja ruuhka-aikojen tuomat kassajonot sekä asiakasomistajuuden hyötyjen selkeyttäminen omistajille, joille se oli vaikeampaa sisäistää.

Arinapuun vahvuudeksi nousi sen tuoma vaikutus, jossa työntekijöiltä saatiin käytännön ideat, johon he myös sitoutuivat paremmin. Kehityskohteeksi muodostui Arinapuun ymmärtämisen

varmistaminen, sillä tähän ei välttämättä ollut tarpeeksi aikaa tai työntekijä ei uskaltanut tuoda asiaa esille.

Sisäisen viestinnän kohdalla nousi esiin tiedottamisen eri välineiden runsaus. Tällöin on kuitenkin muistettava, että runsaus itsessään ei ole vahvuus vaan se, että välineiden tehokkaalla yhdistelmällä saavutetaan vastaanottaja ja saadaan viesti perille. Kehityskohteeksi tutkimuksesta nousi tiedon tavoittaminen ja sen selkeyttäminen. Tällöin on tärkeää valita mahdollisimman tehokkaat viestintäkanavat ja muotoilla sanomat selkeiksi. Tämä korostuu, kun kyseessä on alaisten vuorotyö, jolloin esimies ei välttämättä näe joitain työntekijöitensä aikoihin. Myös runsas tiedon määrä asettaa viestinnälle haasteita. Suuressa organisaatiossa on vaarana tiedon ylitarjonta, jolloin tärkeäkin viesti voi hukkua tiedontulvaan. Tämä asettaa haasteita esimiehelle.

Valmentava johtaminen toimi kaiken kaikkiaan erittäin hyvin johtamisen välineenä ja näin ollen se nousi vahvuudeksi. Haastateltavat kokivat valmentamisen johtamisen oivana työvälineellä ja se soveltui heidän työhönsä erinomaisesti. Kehityskohteita löytyy valmentavan johtamisen toteuttamisen kohdalla, sillä välttämättä esimiehen aika ei riitä kaikkien työntekijöiden valmentavaan johtamiseen.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

### 6.1 Johtopäätökset

Omistajan palvelun kohdalla tässä tutkimuksessa tärkeäksi osa-alueeksi nousi asiakaspalvelu. Hyvällä asiakaspalvelulla asiakas saadaan sitoutumaan asiakasomistajaksi. Asiakaspalvelun jälkeen omistajan palveluun vaikuttavat sijainti ja aukioloajat. Näiden tarkoituksena on taata omistajalle helppo tuleminen ja lähteminen myymälästä. Kinnusen (2004, 7) mukaan palvelujen helppous ja sujuvuus ovatkin asiakkaan kannalta tärkeintä. Tuotevalikoimaa voidaan pitää edellä olevien asioiden jälkeen tärkeimpänä asiana, mutta sen kokoon vaikuttaa SALE-myymlöiden pienet myymälä pinta-alat, joten sen kasvattaminen on vaikeampaa.

Erinomaiseen omistajan palveluun pääsemiseen vaaditaan ennen kaikkea hyvän palveluasenteen omaavia myyjiä ja hyvää johtamista. Hyvien myyjien saamisesta vastaa rekrytointi, mutta heidän perehdyttämisensä ja johtamisensa on myymäläpäällikön vastuulla. Kuten viitekehyksessä todettiin, Reinbothin (2008, 8) mukaan perehdyttämisellä on suuri rooli asiakaspalvelun onnistumiseen ja se on yleensä yksi laiminlyödyimmistä työsuhteen toimista. Reinbothin mukaan yleisimmät virheet perehdyttämisessä ovat ajanpuute ja liiallinen tieto yhdellä kertaa annettuna. Lisäksi hyvä johtaja toimii esimerkillisesti toimipaikassaan, puuttuu kehityskohteisiin ja osaa varautua tulevaan.

Omistajahyödyn käsitteistä on työntekijöiden hyvä olla tietoisena. Asiakasomistajuuden sisällöstä ja eduista on työntekijöiden tiedettävä oleellinen. Työntekijöiden jatkuva koulutus onkin tärkeää, jotta ammattitaito kehittyy. Tällä on vaikutusta työntekijän ja asiakkaan väliseen vuorovaikutukseen, tarpeellisen tiedon saantiin sekä asiakastytyväisyyteen. Bergströmin ja Leppäsen (2009, 180) mukaan asiakaspalvelu on yksi tärkeimmistä tekijöistä kilpailijoista erottautumiseen. Varsinkin aloilla, joissa tuotteet ovat sellaisenaan hyvin samankaltaisia, kuten vähittäiskaupassa.

Uusien työntekijöiden kohdalla on tärkeää, että he saavat tarpeelliset tiedot ajoissa, alkaen perehdytysvaiheesta. Tiedonhankintaa ei tulisi jättää työntekijöiden omaksi huolenaiheeksi. Esimiesten tulee pitää huolta, että uusi työntekijä saa tarvitsemansa tiedon, jolla hän voi palvella

asiakasomistajia parhaimpansa mukaan. Vuokratyöntekijöiden toimintaan esimiehellä ei ole juuri vaikutusvaltaa. Tässä tapauksessa vuokratyön välittäjälle on ilmoitettava mahdollisista epäkohdista, joihin he voivat sen jälkeen puuttua.

Helsingissä 925 festivaalissa palkitulla Arinapuulla (S-kanava 2013, Hakupäivä 1.11.2015) on erinomainen ote strategian jalkauttamiseen ja yrityskulttuurin levittämiseen. Tuloksista tuli esille Arinapuun positiiviset vaikutukset työntekijöiden joukossa, mutta myös toimipaikkojen yksilöllinen tapa käsitellä Arinapuuta. Toisilla se on vahvasti käytössä jokapäiväisessä johtamisessa. Toisille se on enemmänkin taustalla oleva, toimintaa kuitenkin ohjaava väline. Kamenskyn (2014, 342) mielestä intensiivisellä ja pitkäaikaisella strategiatyöskentelyllä on paras tapa saavuttaa strateginen osaaminen. Suuremmissa yrityksissä kaikki eivät kuitenkaan voi osallistua strategiaproessiin, joten strategisen osaamisen kehittäminen muodostuu hyvin pitkälti koulutuksesta ja viestinnästä. Arinapuu yhdistyy kaikki edellä mainitut asiat ja näin strategiaosaaminen saadaan vietyä jokaiselle henkilökuntaan kuuluvalla.

Arinapuusta saatiin eniten hyötyä laatimalla siitä fyysinen puu toimiston tai kahvihuoneen seinälle. Toteuttamalla tämän, työntekijät sisäistivät yhteisen toimintasuunnitelman paremmin ja pystyivät käyttämään sitä muistinvirkistysenä. Tällä toimenpiteellä saadaan vaikutusta strategian toteutumisen turvaamiseen, joka Kamenskyn (2014, 345) mielestä on tärkeää koko organisaation strategiaosaamisen kannalta. Vaikka Arinapuu ei ollutkaan vastaajien mielessä aktiivisesti, fyysistä puuta pystyi tarkastelemaan aina silloin, kun työntekijä koki sen olevan tarpeellista. Arinapuun tekemistä pidettiin hyvänä työilmapiirin kohottajana ja yhdessä tekeminen sitouttaa työryhmää tekemään asiat paremmin yhdessä oikein. Arinapuun toteuttamisen turvaamisen pääkohdat löytyvätkin Kamenskyn (2014, 334) teoriasta, jossa käsiteltiin organisaation strategiaosaamisen toteuttamisen turvaamista kolmessa eri vaiheessa. Nämä ovat luomis- toteutus- ja uudistamisvaiheet. Eli tehdään oma Arinapuu, toteutetaan se eri yksiköissä ja päivitetään yhdessä vähintään kerran vuodessa. Näillä kolmella toimenpiteellä voidaan varmistaa toteutumisen turvaaminen helposti ja yksinkertaisesti.

Arinapuun perehdyttämisellä työntekijälle on suuri vaikutus sen ymmärtämiseen ja hyödyllisyyteen. Nopea, pakonomainen perehdyttäminen ei saa työntekijää sisäistämään Arinapuuta, jolloin sen hyvät ominaisuudet jäävät viemättä käytäntöön. Kamenskyn (2014, 343) mukaan haastavinta strategian viestinnässä on se, että sanoman lähettäjä ja vastaanottaja ymmärtävät viestin eri tavalla. Esimiehen on tällöin määriteltävä selkeät perusviestit, jotta hän voi viedä niitä eteenpäin

alaisilleen. Esimiehen omalla suhtautumisella Arinapuuhun on myös suuri vaikutus sen jalkauttamiseen työntekijöille. Jos esimies ei mielestään koe Arinapuuta tärkeänä, eivät myöskään työntekijät suhtaudu siihen parhaalla mahdollisella tavalla. Ja näin ollen sen vaikutusta ei saada vietyä omistajarajapintaan saakka.

Sisäisen viestinnän kohdalla tärkeimmäksi asiaksi muodostui tiedon kulkemisen varmistaminen. SALE-myyvälät toimivat pitkällä aukioloajoilla, jolloin esimiehen ja alisten välinen suullinen viestintä ei ole niin vahvaa. Näin ollen viestinnän välineiksi jäivät hyvin pitkälti tehtäväkortti, viestivihko ja ilmoitustaulu. Tiedon määrä on kaiken kaikkiaan melko suurta ja työntekijän tavoittaminen saattaa joskus olla hankalaa. Juholin (2009, 45) sanoo, että teknologian kehittyessä on vaarana tiedon ylitarjonta, joka voi johtaa viestinnän tehottomuuteen. Tällöin työntekijät saatetaan tietotulvan kasvaessa helposti uuvuttaa tiedolla. Juholin korostaa, että ihmiset kaipaavat merkitystä ja tulkintaa tiedon runsaan määrän sijaan. Yleisesti ottaen tehtäväkortti, viestivihko ja ilmoitustaulu toimivat periaatteeltaan hyvin, mutta nopean ja selkeän tiedottamisen kannalta, välineitä voisi parantaa. Hyviä muutoksia voidaan saada aikaan esimerkiksi silloin, kun esimies työskentelee muulloinkin kuin aamuvuoroissa. Tällöin esimies näkee miten yksikössä toiminta vaihtelee eri kellonaikoina. Samalla esimies pystyy vahvistamaan henkilökohtaista vuorovaikutusta useamman alaisensa kanssa ja luomaan luottamukselliset suhteet kaikkiin alaisiinsa. Juholin puhuu kirjassaan *Communicare* esimiesviestinnän tavoista. Esimies sijoittuu joko lähelle tai keskelle tiimiään, jolloin häneltä odotetaan enemmän henkilökohtaista läsnäoloa ja vuorovaikutusta. Esimiesviestinnän tulee sisältää enemmän kasvokkain viestintää, joka mahdollistaa aidon vuorovaikutuksen ja myös alaisten kuuntelemisen.

Kamenskyn menestyksen timantissa tuodaan hyvin esille liiketoiminnan johtamisen ja kehittämisen kannalta tärkeät osa-tekijät. Näitä voidaan suoraan soveltaa myös esimiestoimintaan, sillä timantissa yhdistyvät seuraavat tekijät: strategia, osaaminen, vuorovaikutus ja johtaminen. Kamensky toteaa edelleen, että suurin haaste strategisessa johtamisessa on strategian toteuttaminen organisaatiossa. Nämä asiat huomioidaan Arinalaisessa päivittäisessä johtamisessa valmentavan johtamisen ja Arinapuun avulla. Arinalaista johtamista voisi vahvistaa kiinnittämällä enemmän huomiota Kamenskyn menestyksen timantin osa-alueisiin vuorovaikutus ja osaaminen. Molemmat tulevat kylläkin esille valmentavan johtamisen kautta, mutta niiden roolia voisi vahvistaa.

## **6.2 Kehitysehdotukset**

Tutkimuksesta nousi esille hyviä asioita, joiden vaikutukset yltävät aina omistajan palveluun saakka. Seuraavissa luvuissa esitellään tutkimuksen tuloksista nousseita kehitysehdotuksia, joilla voidaan kehittää omistajan eli asiakkaan palvelun johtamista.

### **6.2.1 Palvelu ympäristö**

Ehkä eniten omistajan palvelun laatuun vaikuttavat yksintyöskentely ja kiire. Kuten tuloksista ilmeni, yksintyöskentely ja kiire vaikuttivat yleiseen myymälän siisteyteen ja pidentyviin kassajonoihin. Bergström ja Leppänen korostavat, että ruuhkaisina aikoina työskenneltäessä tulisi olla riittävästi asiakaspalvelijoita, jotta asiakastyytyväisyys varmistuu. Omistajan palvelua ajatellen, siistit myymälät ja nopeat kassapalvelut ovat edellytyksiä hyvän palvelukokemuksen saamiseen. Tähän ei kuitenkaan ole yksinkertaista ratkaisua sillä työtuntien lisääminen ei ole aina itsestään selvää. On otettava huomioon myös taloudelliset seikat. Toimipaikan myymäläpäälliköillä on käytössään asiakaspaineraportti, josta voi päätellä ruuhkaisimmat tunnit ja sitä kautta on mahdollisuus purkaa yksintyöskentelyn määrää niinä aikoina, kun asiakaspaineet ovat korkeimmillaan. Asiakaspaineraportin tehokkaan hyödyntämisen avulla voidaan vähentää kiireen määrää ja tätä kautta nostaa palvelun laatua.

### **6.2.2 Sähköinen viestintä**

SALE-myymälöiden ollessa auki pitempiä aikoja, viestinnän rooli on merkittävä operatiivisen toiminnan kannalta. Tutkimuksen mukaan tällä hetkellä toimipaikoissa on käytössä viestivihko, tehtäväkortti ja ilmoitustaulu. Näitä välineitä kuvattiin hyviksi, mutta tietoyhteiskunnan kehittyessä on tullut myös uusia, tehokkaampia tapoja viestiä.

Jokaiseen SALE-myymälään on investoitu iPad, joka tällä hetkellä toimii ainoastaan asiakaspolkumittaukseen tarkoitettuna laitteena. Laitetta osaavat nykyaikana käyttää melkein kaikki ja pienellä koulutuksella sen käyttö voidaan opettaa kaikille. IPadin ja sisäisen intranetin avulla kyseiseen laitteeseen voisi luoda sähköisen viestivihkon, tehtäväkortin ja ilmoitustaulun, jotka toimisivat reaaliajassa. Sähköisen viestivihkon käyttäminen on selkeämpää, sillä sinne voi



luoda eri kategorioita ja tallennustilaa on erittäin paljon. Tämä toisi selkeyttä tähän asti käytettyjen käsinkirjoitettujen viestivihkojen sijaan ja samalla mahdollistaisi toimipaikkojen välisen yhteydenpidon. Sovellukseen voi luoda jokaiselle yksikölle tai työntekijälle omat tunnukset, joilla he pääsevät helposti käsiin tärkeisiin tiedotteisiin ja ohjeisiin. Tällöin sadaan purettua mahdollista tiedon ylitarjontaa, joka Juholinin mukaan vaikuttaa viestintään heikentävästi. Nykyinen käytäntö johtaa helposti tilanteeseen, jossa tärkeät tiedot hukkuvat paperitulvaan. Tehtäväkortin reaaliaikainen päivittäminen toisi myös selkeyttä päivittäiseen operatiiviseen toimintaan ja sen muokkaaminen olisi vaivatonta. Sovelluksen tuomat mahdollisuudet olisivat rajattomat ja ne helpottaisivat sekä toimipaikan sisäistä että ketjukohtaista viestintää.

### **6.2.3 Arinapuu**

Arinapuu on aikaisemmin palkittu ja todettu hyväksi strategian jalkauttamisen välineeksi. Myös tutkimuksessa kävi ilmi, että Arinapuu tuo konkreettista hyötyä toimipaikoille. Tästä syystä Arinapuuta kannattaa hyödyntää jokaisessa toimipaikassa mahdollisimman hyvin.

Jotta Arinapuun vaikutus saataisiin jokaiselle työntekijälle tueksi arkiseen toimintaan, edellyttää se jokaisen esimiehen yleistä ymmärrystä strategisesta ajattelusta. Esimerkiksi Kamensky korostaa perusterminologian hallinnan merkitystä esimiehen strategiaosaamisessa. Esimiehen tulee lisäksi omaksua hyvin Arinapuuhun sisältyvä strateginen ajattelu. Strategia tulee myös viedä ymmärrettävästi alaisten keskuuteen, jotta se toteutuu myös operatiivisella tasolla. Silloin kun organisaatio pystyy tekemään strategisesta osaamisesta yhden ydinosaamisistaan, on se Kamenskyn mukaan vahvoilla muuttuvassa ympäristössä. Arinapuuhun sisältyy voimakkaasti tämä ajattelu.

Jotta haluttuun tulokseen päästään, Arinapuun käyttöä tulee muistuttaa ja toistaa varsinkin esimiesten keskuudessa. Sen päivittäminen ei vie paljon aikaa, mutta sen vaikutus voi olla hyvinkin pitkäkantoinen. Arinapuun käytön toteutuksen turvaaminen on yksi suurimmista asioista, jolla voidaan vaikuttaa henkilökunnan motivaation ja sitä kautta tulokselliseen toimintaan.

## **6.2.4 Tietoisuus asiakasomistajuudesta**

Jotta toimipaikat voivat maksimoida uusien omistajien liittymisen Arinaan, täytyy työntekijöillä olla aikaa kertoa asiakkaille asiakasomistajuuden hyödyistä ja opastaa heitä asiakasomistajalomakkeen täyttämässä. Tähän ei toimipaikassa yksin työskentelevä välttämättä pysty, sillä kassapalvelu on aina ehdoton ensisijainen tekemisen kohde. Tuloksista kävi myös ilmi, että uudet työntekijät eivät välttämättä saa tarpeeksi tarvittavaa tietoa asiakasomistajuuteen liittyvistä asioista tai he eivät osaa opiskella sitä itsenäisesti annetusta materiaalista. Esimiehen tehtävänä on varmistaa, että myös uudet työntekijät osaavat perusteet asiakasomistajuudesta.

Tuloksista myös ilmeni vuokratyövoiman vähäinen perustietous liittyen juuri asiakasomistajuuteen. Vaikka vuokratyövoiman käyttö on ulkoistettu, olisi vuokratyöntekijöillä hyvä olla perusteet käsittävä perehdyttämisohjelma, sillä asiakas ei näe eroa vuokratyöntekijän ja Arinan oman työntekijän välillä. Tällä on vaikutusta asiakkaan kokemaan palveluun ja sen laatuun.

## **6.2.5 Esimiehen rooli yksikössä**

Ratkaisevaa yksikössä on esimiehen rooli. Hyvä esimies pystyy käytöksellään ja esimerkillään vaikuttamaan huomattavasti työntekijöidensä sitoutumiseen, motivoitumiseen ja käyttäytymiseen. Hyvä esimies tietää organisaation tahtotilan ja sen kautta pystyy omalla suorituksellaan vaikuttamaan siihen, että kaikki menee tavoitteen mukaisesti.

Esimies ei ole kuitenkaan pelkästään esimerkki tai roolimalli työntekijöilleen. Hänen vastuullaan on myös toimia ylemmän johdon ja työntekijöiden välissä ja jakaa tietoa molempiin suuntiin. Pelkkä tiedon jakaminen alaspäin ei riitä, sillä ilman alaisten kuuntelua mahdolliset heiltä tulevat kehityskohteet jäävät huomioimatta ja yksikön teho voi huonoimmillaan heikentyä huomattavasti. Tarvitaan siis molemminpuolista vuorovaikutusta. Esimiehen tehtävä on pitää huolta siitä että, jokainen yksikössä työskentelevä saa riittävät tiedot sekä ymmärtää ja sisäistää ne. Silloin kun esimies onnistuu tehtävässään erinomaisesti, saadaan johdon tahtotila toteutettua aina asiakasrajapintaan saakka.

Esimiehelle kuuluu myös tiimensä huolenpito. Tällöin esimies puuttuu mahdollisiin ongelmiin, kehityskohteisiin ja takaa alaisilleen mahdollisemman hyvät työolot. Tavoitteisiin pääsemiseen

tarvitaan molemminpuoleista luottamusta, joka yleensä kehittyy keskustelujen ja avoimen vuorovaikutuksen kautta. Esimiehen on myös osattava olla läsnä sekä kuunnella alaisiaan. Silloin kun esimies on ansainnut alaistensa luottamuksen ja keskustelu sujuu molemmin puolin, yksikössä vallitsee hyvä työilmapiiri. Hyvä työilmapiiri takaa sen, että yksikkö saavuttaa tavoitteensa, joka näkyy yksikön tuloksessa.

## 7 POHDINTA

Opinnäytetyön aiheen valinnan taustalla oli tekijän kiinnostus asiakaspalveluun ja sen johtamiseen. Osuuskauppa Arinalle esitetystä opinnäytetyön ideasta lähdettiin muotoilemaan Arinan vaatimuksia vastaava. Opinnäytetyön tekeminen alkoi keväällä 2015 ja työ valmistui helmikuussa 2016.

Mielenkiintoista opinnäytetyön laatimisessa oli perehtyä sekä yleiseen teoreettiseen kirjallisuuteen että Arinan omaan kirjallisuuteen. Viitekehyksen monipuolisuus, jossa yhdistyi yleinen teoriakirjallisuus ja Arinan oma kirjallisuus, hyödyntää sekä puhtaasti opinnäytetyötä että toimeksiantajaa.

Varsinainen tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, koska haluttiin saada syvällistä tietoa omistajan palvelun johtamisesta sekä esimiesten että työntekijöiden näkökulmasta. Haastattelut suoritettiin teemahaastattelulla. Laadullinen tutkimus osottautui hyväksi, sillä haastateltaville oli näin mahdollisuus tehdä tarkentavia kysymyksiä ja keskustella asioista syvällisemmin. Tuloksista nousi esiin paljon sekä hyviä asioita että kehittämiskohtia. Tämä kertoo siitä, että haastattelut onnistuivat hyvin.

Johtopäätöksissä yhdistettiin työn viitekehys ja tutkimuksen tulokset. Näiden pohjalta laadittiin toimeksiantajalle konkreettisia kehitysehdotuksia, joita on hyvä viedä eteenpäin organisaatiossa. Arinan tarkoituksena on tuottaa palveluja ja hyötyjä omistajilleen. Palvelujen tuottamisessa sekä esimiesten että asiakaspalvelijoiden rooli on ratkaisevassa asemassa. Näiden asioiden jatkuva kehittäminen ja panostaminen on ensiarvoisen tärkeää jatkuvasti kiristyvässä kilpailutilanteessa. Vuoden 2016 alusta astui voimaan uusi aukiololaki, joka mahdollistaa suurten kauppojen aukioloaikojen pidentämisen. Tällöin varsinkin pienten yksiköiden, kuten SALE-yksiköt, jotka aiemmin saivat kilpailuetua pitkistä aukioloajoista, joutuvat nyt hakemaan uusia kilpailukeinoja. Asiakaspalveluun panostaminen on yksi merkittävä kilpailuetua luova tekijä, jonka tärkeys korostuu entisestään varsinkin pienemmissä yksiköissä.

Jatkotutkimusideoita heräsi työtä tehdessä useita. Tässä tutkimuksessa keskityttiin esimiehiin ja asiakaspalvelijoihin. Erittäin tärkeä jatkotutkimuksen kohde ovat asiakasomistajat, jolloin tämän tutkimuksen tulokset voidaan yhdistää ketjuksi: esimies-asiakaspalvelija-asiakasomistaja. Muita

jatkotutkimusaiheita ovat esimiesten strategiaosaaminen ja sisäisen viestintä. Vuokratyövoiman käytön lisääntyessä olisi siitä hyvä tehdä erillinen tutkimus.

Työn tekeminen oli välillä haastavaa. Erityisesti henkilöhaastatteluja tehdessäni astuin uudelle osaamisen alueelle, joka oli samalla hyvä tapa kehittää itseäni. Opinnäytetyön saattaminen päätökseen on yksi hienoimmista, ellei jopa hienoin opiskeluihini liittyvä tunne. Työn tekeminen on kasvattanu minua sekä osaamiseltani että ihmisenä.

## LÄHTEET

Arinan tasekirja 2014. Osuuskaupan tiedote. Hakupäivä 21.9.2015. <https://www.s-kanava.fi/documents/15498/1638935/Arina+tasekirja+2014.pdf/2870f1f1-2a25-4298-b68a-e74fc2507eb6>.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13-14. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Juholin, E. 2009. Communicare!: Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uudistettu painos. Infor Oy.

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen. 4. tarkistettu painos. Helsinki: Talentum.

Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana. Helsinki: WSOY

Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. 1. painos. Helsinki: WSOY

Lahtinen, L. & Isoviita, A. 2004. Markkinoinnin perusteet. 1. painos. Tampere: Avaintulos Oy

Osuuskauppa Arina. 2013. Arinalainen valmentava johtajuus.

Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi

Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro Oy.

S-kanava. 2013. Osuuskaupan tiedote. Hakupäivä 1.11.2015. [https://www.s-kanava.fi/uutinen/arinapuu-palkittiin-925-festivalissa-helsingissa/891298\\_11166](https://www.s-kanava.fi/uutinen/arinapuu-palkittiin-925-festivalissa-helsingissa/891298_11166).

S-kanava 2015a. Hakupäivä 1.11.2015. <https://www.s-kanava.fi/web/arina/historia>.

S-kanava 2015b. Hakupäivä 1.11.2015. <https://www.s-kanava.fi/web/arina/etusivu>.

S-kanava 2015c. Hakupäivä 1.11.2015. <https://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/s-ryhman-rakenne>.

S-kanava 2015d. Hakupäivä 1.11.2015. <https://www.s-kanava.fi/web/s/mika-on-asiakasomistaja>.

S-kanava 2015e. Hakupäivä 1.11.2015. <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/s-ryhma-lyhyesti>.

S-kanava 2015f. Hakupäivä 1.11.2015. <https://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/sok-yhtyma>.

S-kanava 2015g. Hakupäivä 1.11.2015. <https://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/osuuskaupat>.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Infroviestintä.

### **Haastattelu**

(Miten arinan tahtotila näkyy omistajarajapinnassa?)

### **Työntekijät :**

Teemat : Omistajahyöty, Arinapuu ja Viestintä

### **Omistajahyöty :**

Mitä kaikkea asiakaspalveluun teidän mielestänne kuuluu?

Kuinka mielestänne asiakaspalvelu sujuu työpaikallanne?

Onko jotain joka vaikuttaa asiakaspalvelun sujuvuuteen negatiivisesti?

Miten kehittäisit asiakaspalvelua?

Mitä omistajahyödyllä teidän mielestä tarkoitetaan?

Mikä tuntuu haastavammilta omistajahyödyn esille tuomisessa?

Miten omistajahyötyä voisi tuoda esille paremmin teidän mielestä?

Kuinka voit itse vaikuttaa omistajahyödyn kehittämiseen työpaikallanne?

Miten kehittäisit toimintaa, jotta omistajatytyväisyys voidaan varmistaa?

### **Arinapuu :**

Mitä Arinapuu teidän mielestä tarkoittaa?

Miten työpaikalla on käsitelty Arinapuuta?

Miten Arinapuu vaikuttaa juuri teidän työkuvaan?

Mikä Arinapuu on teidän mielestä hyvää?

Mitä näette Arinapuu haasteellisena/ongelmallisena?

Toimiiko Arinapuu yleisellä tasolla teidän mielestänne hyvin?

Koetaanko Arinapuu turhana välineenä?



**Viestintä :**

Mitä eri keinoja teillä on tiedon kulkemisen kannalta?

Saadaanko tietoa(uudet kassatoiminnot, palaute, ilmoitukset) tarpeeksi työpaikallanne?

Kuinka kommunikointi toimii esimiehen kanssa?

Kuinka kommunikointi toimii työkavereiden kanssa?

Jos ongelmia ilmenee, puututaanko ja kehitetäänkö niitä?

Millä eri tavoin työpaikan viestintää voisi parantaa?

**Millainen teidän mielestänne työilmapiiri toimipaikassanne on?**

**Avoin kysymys:** Tuleeko teillä mieleen yllä olevista asioista sanottavaa, jota emme ole haastattelun aikana käsitelleet?

**Taustakysymykset :**

Sukupuoli

Ikä

Kuinka pitkään ollut töissä Arinalla

Kuinka pitkään ollut töissä tässä toimipaikassa

Kuinka paljon työkokemusta kaupan alalta

Henkilökunnan määrä toimipaikassa

**Haastattelu**

(Miten arinan tahtotila näkyy omistajarajapinnassa?)

**Esimiehet :**

Teemat : Omistajahyöty, Arinapuu , Viestintä ja Valmentava johtaminen

**Omistajahyöty :**

Mitä kaikkea asiakaspalveluun teidän mielestänne kuuluu?

Kuinka hyvin asiakaspalvelu teidän työpaikallanne toimii?

Mitkä ovat vahvuutenne asiakaspalvelussa?

Onko jotain joka vaikuttaa asiakaspalvelun toimivuuteen negatiivisesti?

Löytyykö asiakaspalvelun suhteen kehitettävää teidän toimipaikassanne?

Mitä omistajahyödyllä teidän mielestänne tarkoitetaan?

Miten teidän toimipaikassanne omistajahyötyä tuodaan esille?

Onko omistajahyödyn esille tuomisessa jotain kehitettävää?

Kuinka kehitätte omistajan palvelua työryhmänne kanssa?

**Arinapuu :**

Miten Arinapuu toimii teidän mielestänne yleisellä tasolla?

Miten Arinapuu palvelee teitä arjen johtamisessa?

Miten tuotte Arinapuun esille työntekijöilenne?

Mikä Arinapuussa on teidän mielestä hyvää?

Minkä näette ongelmallisena/haasteellisena Arinapuussa?

Puuttuuko Arinapuusta teidän mielestä jotain?

**Viestintä :**

Mitä eri keinoja käytätte sisäisessä viestinnässä?

Saatteko tarpeeksi tietoa esimiehiltänne/organisaatiolta?

Miten kommunikoitte esimiehenne kanssa?

Miten kommunikoitte työntekijöidenne kanssa?

Miten kommunikoitte muiden SALE-päälliköiden kanssa?

Miten osallistutte toimipaikkanne viestinnän kehittämiseen?

Millä eri tavoin työpaikkanne viestintä voisi parantaa?

**Valmentava johtaminen :**

Mitä on valmentava johtaminen?

Miten koette valmentavan johtamisen arjen työvälineenä?

Millainen vaikutus tuloskortilla on teidän arkeenne?

Mitä muita välineitä esimiehellä on arjen johtamisessa?

**Millainen teidän mielestänne työilmapiiri toimipaikassanne on?**

**Avoin kysymys:** Tuleeko teillä mieleen yllä olevista asioista sanottavaa, jota emme ole haastattelun aikana käsitelleet?

**Taustakysymykset :**

Sukupuoli

Ikä

Kuinka pitkään ollut töissä Arinalla

Kuinka paljon esimieskokemusta

Henkilökunnan määrä toimipaikassanne?